



Plan estratégico para la construcción de una oferta de valor y un esquema de monetización para la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio

Eugenia Marcela Cortés Díaz

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Bogotá, Colombia

Marzo 2025

Plan estratégico para la construcción de una oferta de valor y un esquema de monetización para la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación

Eugenia Marcela Cortés Díaz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister in Business Administration

Director (a):

Edwin Augusto Lozada

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

MBA

Bogotá, Colombia

Marzo 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A mi hija Mía, el esfuerzo, la disciplina y la dedicación te llevarán a cumplir grandes sueños y metas.

A mi esposo Anderson, por su inquebrantable apoyo y por ejercer con gran compromiso su papel de padre.

A mis padres, Elsa y Luis Eduardo, este trabajo es el reflejo de sus consejos, su cariño y su dedicación.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a Nicole Martínez Pava, Exploradora de Innovación y líder de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio, por creer en el valor de mis ideas y motivarme a convertirlas en realidad. Su apoyo y confianza fueron un impulso fundamental en este proceso, permitiéndome explorar nuevas perspectivas y abrir puertas a nuevas posibilidades.

A mi director de Trabajo de Grado Edwin Augusto Lozada, por su orientación y paciencia durante este camino académico. Su guía no solo enriqueció este trabajo, sino que también me brindó el respaldo necesario en los momentos más retadores.

A la Universidad EAN, por su comprensión y apoyo en un período difícil de mi vida personal. Su compromiso con el bienestar de sus estudiantes demuestra que, más allá del conocimiento, ponen en el centro a la persona, reafirmando que la educación trasciende lo académico y se convierte en un pilar de crecimiento humano.

Resumen

La *Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación* de Colsubsidio ha logrado un reconocimiento y posicionamiento en el ecosistema de Innovación en Colombia, así como un crecimiento de participación de sus miembros en eventos, webinars, talleres y chats interactivos. Esto ha derivado en la necesidad de generar estrategias de crecimiento, servicios a la comunidad y sinergias con aliados que proporcionen una Comunidad con mayor estructura, con un mayor impacto en el desarrollo de Innovación en el país y que logre concretar cambios en empresas en el ecosistema mismo o en otras Comunidades de Innovación. Por tanto, también lograr con estos propósitos, un esquema de monetización que sea acorde con las expectativas de sus miembros, panelistas y posibles aliados. Este trabajo pretende desarrollar el planteamiento de las estrategias necesarias que permitan dar a la Caja de Compensación opciones y herramientas para lograr dichos propósitos, a partir del análisis externo, análisis interno y de referentes en el ecosistema de Innovación que actualmente se encuentran en el país o en la región.

Palabras clave: Comunidad de Aprendizaje, Innovación abierta, Colsubsidio, Consultoría, Plan estratégico

Abstract

The Colsubsidio Innovation Learning and Knowledge Community has achieved recognition and positioning in the Innovation ecosystem in Colombia, as well as growth in the participation of its members in events, webinars, workshops and interactive chats. This has led to the need to generate growth strategies, community services and synergies with allies that provide a Community with greater structure, with a greater impact on the development of Innovation in the country and that achieves changes in companies in the ecosystem itself or in other communities. Therefore, also achieve with these purposes, a monetization scheme according to the expectations of its members, panelists and possible allies. This work aims to develop the approach of the necessary strategies that allow the Compensation Fund to provide options and tools to achieve these purposes, based on external analysis, internal analysis and references in the Innovation ecosystem that are currently in the country or in the region.

Keywords: Learning Community, Open Innovation, Colsubsidio, Consulting, Strategic Plan

Contenido

	Pág.
1. Introducción	16
2. Objetivos.....	20
2.1. Objetivo general.....	20
2.2. Objetivos específicos	20
3. Justificación	21
4. Marco Institucional.....	24
4.1. Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio	24
4.2. Referentes estratégicos	25
4.3. Organigrama.....	25
4.4. Unidades de Negocio	26
5. Marco Conceptual.....	28
5.1. Planeación Estratégica	28
5.1.1. Definición Planeación Estratégica.....	28
5.1.2. Herramientas de análisis del entorno y formulación de estrategias.....	32
5.1.3. Las 5 fuerzas de Porter	32
5.1.4. FODA	33
5.1.5. Benchmarking.....	34
5.1.6. Estrategias posibles.....	34
5.1.6.1. Reducción de costos	34
5.1.6.2. Diferenciación	34
5.1.6.3. Economías de Localización.....	35
5.1.6.4. Integración Horizontal	35
5.1.6.5. Integración Vertical	35
5.1.6.6. Alianzas estratégicas	35
5.2. Gestión del Conocimiento	35
5.2.1. Desarrollo de conocimiento en la organización.....	36
5.2.2. Modelos de Gestión de Conocimiento	37
5.3. Innovación como eje de la comunidad de aprendizaje	38
5.3.1. Concepto de Innovación	38
5.3.2. Tipos de Innovación.....	42
5.3.2.1. Innovación de Producto.....	42

5.3.2.2.	Innovación de Proceso.....	42
5.3.2.3.	Innovación en mercadotecnia.....	42
5.3.2.4.	Innovación de Organización.....	43
5.3.3.	Inteligencia Artificial.....	43
5.3.4.	Innovación Abierta.....	44
5.3.5.	Herramientas de innovación.....	45
5.3.5.1.	Matriz ERIC.....	45
5.3.5.2.	TRIZ.....	45
5.3.5.3.	Design Thinking.....	46
6.	Marco Contextual.....	47
6.1.	Sector de las Cajas de Compensación.....	47
6.1.1.	Subsidio Familiar.....	47
6.1.2.	Importancia de las Cajas de Compensación.....	50
6.2.	Desarrollo de las comunidades de Conocimiento y/o innovación.....	51
7.	Diseño Metodológico de la Consultoría.....	53
7.1.	Tipo de Investigación.....	53
7.2.	Análisis Interno.....	54
7.2.1.	Matriz FODA de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en innovación.....	54
7.2.2.	Reporte suministrado por Colsubsidio.....	56
7.3.	Análisis Externo.....	56
7.3.1.	5 fuerzas de Porter de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación.....	56
7.3.1.1.	Productos Sustitutos.....	56
7.3.1.2.	Amenaza de nuevos participantes en el mercado.....	57
7.3.1.3.	Rivalidad de los Competidores.....	58
7.3.1.4.	Poder de Negociación de los proveedores.....	59
7.3.1.5.	Poder de Negociación de los clientes.....	60
7.4.	Población, muestra y ficha técnica.....	61
7.4.1.	Población.....	62
7.4.2.	Muestra.....	62
7.4.3.	Ficha Técnica.....	62
7.5.	Identificación de Variables.....	63
7.5.1.	Variables para determinar el posicionamiento de la Comunidad.....	63

Plan estratégico para la construcción de una oferta de valor y un esquema de monetización para la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación	13
7.5.2. Variables para determinar los servicios o productos	63
7.5.3. Variables para determinar los contenidos de Innovación	64
7.6. Instrumento de Medición.....	64
7.7. Validación del Instrumento.....	64
7.8. Entrevista Líder de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación.....	66
7.9. Programa de Consultoría	67
8. Diagnóstico Organizacional	68
8.1. Benchmarking de las Comunidades de innovación en la Región	68
8.2. Procesamiento estadístico de datos	70
8.3. Análisis de resultados	71
8.3.1. Análisis de la entrevista Realizada a Líder de la Comunidad	75
8.3.2. Análisis Benchmarking de las Comunidades de Aprendizaje y Conocimiento	79
8.4. Brechas encontradas en el Diagnóstico	81
8.4.1. Herramientas de interacción	81
8.4.2. Servicios que no se tienen en la Comunidad evidenciados en Referentes del mercado	83
8.4.3. Aliados estratégicos.....	84
9. Resultados de la Solución	85
9.1. Pilar de Fortalecimiento de Herramientas de Comunicación	85
9.1.1. Estrategia 1: Plataforma de Interacción	86
9.2. Pilar de servicios a desarrollar desde la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación	89
9.2.1. Estrategia 2: Desarrollar un Hackathon	89
9.2.2. Estrategia 3: Podcast.....	92
9.2.3. Estrategia 4: Diagnósticos empresariales en innovación	93
9.2.4. Estrategia 5: Sesiones empresariales con expertos.....	95
9.3. Aliados estratégicos.....	97
9.3.1. Estrategia 6. Contratar alianzas con proveedores de servicios.....	97
9.3.2. Estrategia 7: Pautas	98
9.4. Ruta estratégica.....	99
10. Conclusiones y Recomendaciones	101
10.1. Conclusiones	101
10.2. Recomendaciones	102

Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama Colsubsidio.....	25
Figura 2 Etapas de la Planeación Estratégica.....	29
Figura 3 Grados de Conocimiento	36
Figura 4 Matriz DOFA.....	55
Figura 5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación Colsubsidio.....	61
Figura 6 Cuadro comparativo referentes en el mercado	80

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Referentes Estratégicos de Colsubsidio	25
Tabla 2 Unidades de Negocio pertenecientes a Colsubsidio.....	26
Tabla 3 Total Cajas de Compensación- Número de empresas afiliadas	48
Tabla 4 Número de afiliados por Caja de Subsidio Familiar a Julio de 2023	49
Tabla 5 Ficha Técnica.....	62
Tabla 6 Instrumento aplicado primera encuesta.....	65
Tabla 7 Instrumento Aplicado Segunda Encuesta.....	65
Tabla 8 Instrumento Entrevista a Líder de la Comunidad.....	66
Tabla 9 Programa de Consultoría	67
Tabla 10 Aspectos y beneficios principales de la Comunidad para sus miembros	70
Tabla 11 Respuestas Entrevista Líder de la Comunidad	77
Tabla 12 Plan Estratégico Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación	85

1. Introducción

La Caja Colombiana de Compensación Familiar Colsubsidio a través de su unidad de Innovación crea la *Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación* desde hace 7 años, la cual ya constituye una comunidad sólida y reconocida en el ecosistema de Innovación. Esta se ha venido forjando gracias a la labor de Colsubsidio otorgando espacios en los que expertos en innovación presentan a la comunidad contenidos sobre gestión de innovación, herramientas para el desarrollo de innovación y tendencias sobre el desarrollo de Innovación empresarial.

Actualmente, la gestión de estos espacios ha fomentado no solo un crecimiento cuantitativo, como el incremento en el número de miembros (1.024 en marzo de 2024) y la realización de 46 webinars en 2022 con 11.346 conexiones en vivo, sino también un fortalecimiento en la interacción y el intercambio de conocimiento entre los participantes. Además, en el canal de YouTube se registraron 7.859 reproducciones, y cada semana se lleva a cabo un evento gratuito, generalmente en formato de Webinar, con una participación promedio de 350-450 personas (Colsubsidio, 2023). Esta cobertura se ha logrado gracias a la colaboración de empleados de 2.800 empresas colombianas y algunas latinoamericanas.

Por tanto, se puede afirmar que la comunidad ha alcanzado un nivel de madurez que va más allá de las cifras, reflejado en la calidad de las interacciones, la consolidación de una red activa de aprendizaje y la participación continua de sus miembros. Este grado de madurez resalta la necesidad de ampliar el portafolio de servicios actuales para consolidar una propuesta de valor más sólida. La implementación de un esquema de monetización sostenible permitiría no solo garantizar la continuidad y evolución de la comunidad, sino también el desarrollo de contenido, soluciones y nuevas iniciativas

alineadas con los ejes estratégicos establecidos por Colsubsidio: metodologías, tendencias en innovación, casos de éxito en innovación y gestión empresarial.

Para que esta Oferta de Valor pueda generar los propósitos planteados por Colsubsidio, se han identificado varios frentes para desarrollar con la Comunidad y que permitirán su crecimiento, posicionamiento y generación de oportunidades en el ecosistema de innovación.

Por un lado, los líderes de la Comunidad buscan obtener una mayor participación de los miembros de esta. Dentro de esta participación se incluye una mayor conexión a los Webinars, dado que actualmente sólo el 48% de personas inscritas a estos eventos, efectivamente se conecta al evento. Así mismo, poder incrementar la interacción de miembros de la comunidad, en la que se incremente los miembros activos que son aquellos que impulsan la Comunidad compartiendo Información, generando debate con el propósito de enriquecer los temas y opiniones en Innovación entre los miembros.

Como segundo reto la Comunidad tiene como propósito lograr un desarrollo de contenidos con alto interés y de alta calidad, esto a través de una mayor participación de conferencistas invitados que tienen un alto reconocimiento en el ámbito de la innovación empresarial, por ejemplo, los líderes de empresas consideradas como las más innovadoras del país o líderes que han sido considerados agentes de cambio en el ecosistema de Innovación.

Un reto adicional, muy importante para la Comunidad es poder establecer canales de información efectivos, que permitan la interacción entre sus miembros de manera que se dé cumplimiento de los acuerdos establecidos por la Comunidad para lograr una participación positiva y constructiva. Adicionalmente, los canales de comunicación o interacción deben permitir que la participación de sus miembros tenga herramientas para lograr los propósitos o las motivaciones de sus miembros como lo es el networking o la

solución de retos de innovación. Así mismo, estos canales deben promover que los aportes tengan un alto nivel de calidad y utilidad generados desde la experiencia o conocimiento de sus miembros para el resto de la comunidad.

Como punto adicional se evidencia que la Comunidad, tienen gran oportunidad de capitalizar el conocimiento, esquematizarlo y lograr contenido de calidad, esto apalancado en herramientas para su accesibilidad y consulta especializada.

Adicional, los líderes de la Comunidad buscan fortalecer el posicionamiento y fidelidad de los miembros de las misma, por lo que trabajan en identificar las oportunidades de mejora, para las cuales se requiere planes de acción y rutas de ejecución que permitan generar un mayor valor a los miembros de la comunidad, sus empresas, áreas o proyectos.

Un elemento clave para la Comunidad es poder traducir estas necesidades en soluciones concretas e innovadoras que permitan la generación de ingresos a Colsubsidio. La oferta de valor de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación, que se centra en brindar espacios de interacción, contenidos de alta calidad y oportunidades de conexión profesional, constituye la base para implementar un esquema de monetización sostenible. Es precisamente a través de esta oferta de valor, que ha demostrado un impacto significativo en el ecosistema de innovación, como se pueden diseñar estrategias para generar ingresos. Por ejemplo, mediante la creación de servicios exclusivos, desarrollo de contenidos especializados y generación de soluciones que respondan a las necesidades específicas de los miembros y sus organizaciones. Así, Colsubsidio no solo fortalece su portafolio de servicios, sino que también asegura la sostenibilidad de la Comunidad mientras aumenta el impacto y el valor que ofrece a sus integrantes.

En consecuencia, la investigación a realizar quiere responder al siguiente reto empresarial:

¿Cómo complementar los servicios actuales de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación para implementar un esquema de monetización de esta?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico encaminado a la generación de ingresos a través de un portafolio de servicios dirigidos a la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación.

2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la oferta de valor, los servicios, el nivel de desarrollo de la Comunidad y las necesidades de sus miembros que están encaminados a la innovación y gestión empresarial.
2. Analizar los componentes de la actual oferta de valor de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio, comparando con referentes del mercado.
3. Proponer estrategias innovadoras que permitan el crecimiento de la Comunidad de Aprendizaje encaminadas a la promoción del portafolio de los servicios y distribución de los contenidos en innovación para lograr establecer un esquema de monetización de esta.

3. Justificación

Colsubsidio ha sido galardonada como la Caja de Compensación más Innovadora del País quedando en undécimo lugar del ranking de innovación 2023 de la ANDI (Colsubsidio, 2023). Este reconocimiento es una muestra de que Colsubsidio viene trabajando fuertemente en la consolidación de una estrategia de innovación en sus unidades de negocio como lo es el modelo de atención en salud y de servicio en su cadena de droguerías. Esto bajo el propósito de Colsubsidio de contribuir con el cierre de las brechas sociales en el país, que implican actividades encaminadas a generar desarrollo empresarial, desarrollo de ambientes productivos y de empleabilidad, y valor de conocimiento a la sociedad.

Como una de sus iniciativas de innovación, Colsubsidio ha logrado consolidar una comunidad colaborativa de innovación buscando generar un espacio de sinergia entre sus miembros para compartir conocimiento, generar dinámicas de participación en planteamientos y preguntas sobre la gestión de la innovación.

Dado el crecimiento de la comunidad, el posicionamiento que ha logrado y los objetivos alineados con la estrategia general de Colsubsidio en busca de aportar al ecosistema de innovación del país, hacen ver la necesidad de estructurar y llevar a cabo un plan que permita establecer una oferta de valor robusta, con un portafolio de servicios atractivo, que adicionalmente, contenga las estrategias apropiadas y las actividades para llevarlas a cabo.

Es por ello, que se plantea poder presentar a Colsubsidio y específicamente a los líderes de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación, un plan que permita conocer cuáles son los servicios que la comunidad valora en mayor medida, cómo estos contribuyen a sus empresas, sus proyectos o equipos de innovación que

puedan estar liderando. Así mismo, poder proporcionar ideas de cómo estos servicios o productos pueden hacerse cada vez más atractivos, con mayores beneficios y que generen un valor a los miembros de la comunidad con el objetivo de satisfacer las necesidades que se presentan en los procesos de innovación empresarial y de generar una cultura de innovación en una organización.

Así mismo, es importante conocer cuál es la percepción de los miembros de la comunidad sobre la dinámica actual de la misma, los contenidos que se han tratado en los webinars, los canales de comunicación, los aportes que esta ha realizado a los miembros como líderes o gestores de innovación y cuáles pueden ser los ejes que Colsubsidio puede fortalecer para que la Comunidad tenga un mayor impacto en el ecosistema de innovación de Colombia.

Es importante entender cuál es verdadero impacto que la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación está generando, poder realizar mediciones concretas sobre la comunidad, no solo en su evolución, si no aportando un análisis que pueda entender con referentes en el mercado, el potencial en cuanto a mercado objetivo, crecimiento de la comunidad y generación de ingresos.

También se quiere evidenciar las dinámicas que se están dando en innovación en otras comunidades, cuáles son las tendencias que los líderes de las áreas de innovación o líderes empresariales están apostando para implementar en sus organizaciones, las prácticas que están siendo verdaderamente disruptivas y que pueden generar un impacto en innovación mayor para Colsubsidio.

Las estrategias para proponer tienen una evaluación de su impacto y cómo estas pueden implementarse de manera esquemática, con medición de los recursos necesarios para estas y herramientas que permitan realizar un seguimiento por parte de Colsubsidio de su efectividad.

Así mismo, se plantean soluciones que buscan tener un impacto positivo tanto en la Comunidad cómo en sus otros grupos de interés, considerando soluciones viables, innovadoras, encaminadas al crecimiento de la comunidad, alejándose de sólo plantear un cobro de los servicios actuales y un impacto negativo hacía los miembros de la comunidad.

4. Marco Institucional

4.1. Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio

De acuerdo con su naturaleza, Colsubsidio se ha organizado como una Corporación constituida como persona jurídica de derecho privado y sin ánimo de lucro. Su objeto social recae en actividades de recaudo y pago del Subsidio Familiar, así como, administración de obras y programas sociales. Adicionalmente, presta servicios encaminados a protección, seguridad social y responsabilidad social (Colsubsidio, 2024).

Adicional a recibir el aporte del 4% sobre la nómina de las empresas que son afiliadas a la Caja, también recibe ingresos por servicios que presta la caja a afiliados o usuarios en general como los son servicios de Educación, Cultura, Recreación y Deportes, Hotelería y Turismo, Vivienda, Crédito y Seguros, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados, Servicios Farmacéuticos y Droguerías. Así mismo, Colsubsidio recibe también ingresos de los dividendos de las empresas en las que tiene participación como Protección S.A., Famisanar S.A.S., SIMPLE S.A., la Nueva EPS S.A. y la Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio.

Al ser una Caja de Compensación, el ente de control que vigila las actividades de Colsubsidio es la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Colsubsidio fue creado en 1957 buscando el cumplimiento del decreto 118 de ese mismo año para el recaudo de aportes y distribución del subsidio familiar. Posteriormente inicia con sus demás servicios que ha venido desarrollando, cómo droguerías en 1963, Educación y Salud en 1965, Cultura en 1968, Turismo en 1975 con el servicio de hoteles, vivienda en 1982 con la creación del Fondo de Vivienda, Recreación y Deportes en 1990, Crédito y seguros en 1991 y su unidad de Alimentos y Bebidas que se consolida en 2017 (Sanabria Pulido & Guzmán Botero, 2021).

En cuanto a la cobertura de Colsubsidio, la corporación presta sus servicios en 19 departamentos del país y en 66 municipios de Cundinamarca.

4.2. Referentes estratégicos

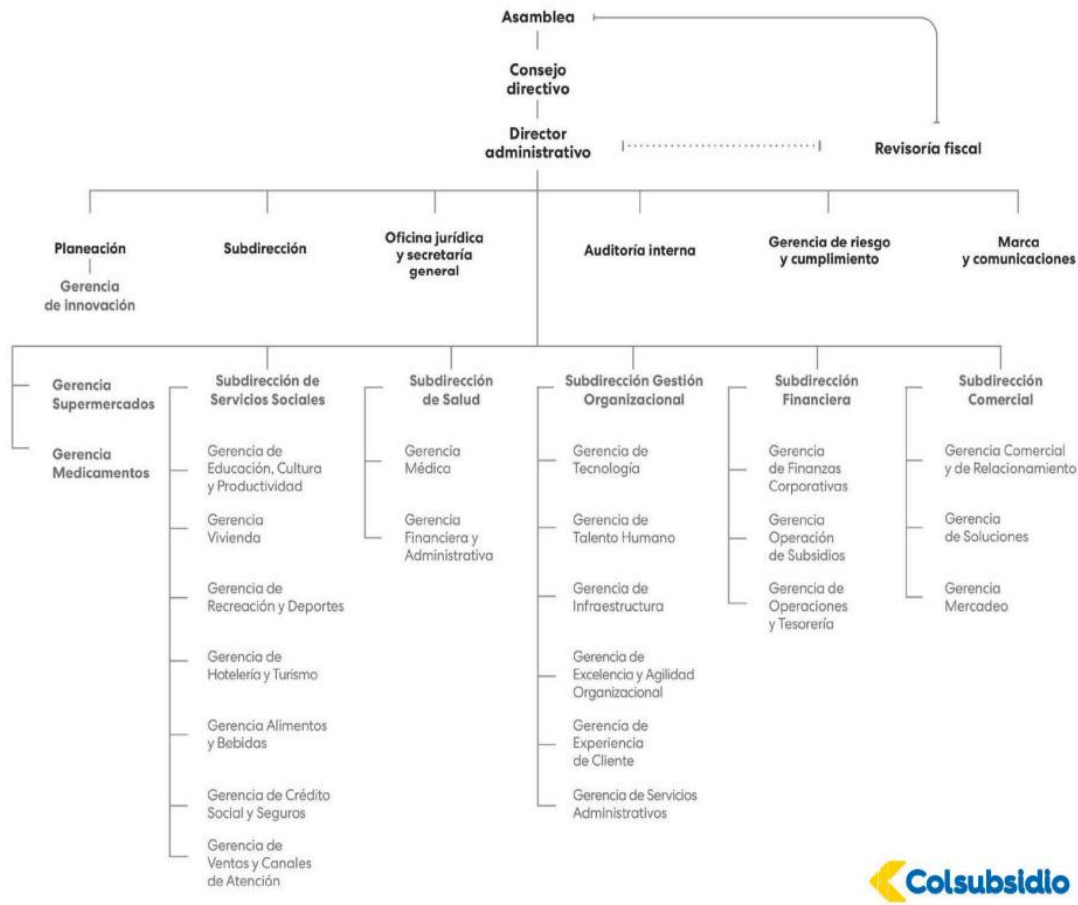
Tabla 1 Referentes Estratégicos de Colsubsidio

Misión	Grupos de Interés
Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales	<p>Usuarios de los servicios: personas naturales que adquieren productos y/o servicios.</p> <p>Empresas afiliadas: personas naturales o jurídicas afiliadas a la Caja.</p> <p>Trabajadores afiliados: trabajadores dependientes de las empresas afiliadas e independientes.</p> <p>Trabajadores de Colsubsidio: personas que tienen un vínculo laboral con la organización.</p> <p>Proveedores: personas naturales o jurídicas que tienen un contrato de suministro de bienes o servicios para Colsubsidio.</p> <p>Comunidad - Sociedad: población beneficiaria de los Fondos de Protección Social.</p> <p>Gobierno: entidades de las ramas del poder público y las entidades de inspección, vigilancia y control del Sistema Integral de Protección y Seguridad Social</p>
Visión	
Ser la empresa social de los colombianos	
Valores	
<p>Compromiso social: transformamos positivamente la vida de las personas.</p> <p>Pasión por servir: generamos experiencias memorables positivas con sentido social.</p> <p>Integridad: hacemos siempre lo correcto hasta el final.</p> <p>Excelencia: nos desafiamos continuamente para ser cada día mejores.</p>	

Adaptado de *Perfil Organizacional* (Colsubsidio, 2024)

4.3. Organigrama

Figura 1 Organigrama Colsubsidio



Fuente: Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023 (Colsubsidio, 2024)

Dentro del área de Planeación que es una de las gerencias de la Caja de Compensación podemos encontrar el área de Planeación e Innovación la cual promueve y administra la Comunidad de Conocimiento y Aprendizaje en innovación.

4.4. Unidades de Negocio

Colsubsidio dentro de su portafolio de servicios tanto a empresas como a personas afiliadas y de gestión del subsidio familiar tiene las siguientes unidades de negocio:

Tabla 2 Unidades de Negocio pertenecientes a Colsubsidio

Unidad	Descripción
--------	-------------

Subsidios	Gestión con los afiliados de los subsidios a los que tiene derecho recibir que son Subsidio Familiar en Dinero, Subsidio de Vivienda, Bono escolar, Bono Lonchera, Subsidio al desempleo y Subsidios por fallecimiento del afiliado o familiar.
Agencia de Empleo	Tiene como beneficios la orientación laboral y la postulación a vacantes.
Vivienda	Acceso a crédito hipotecario, construcción de vivienda o mejoramiento de la misma.
Crédito	Ofrece líneas de crédito de consumo, hipotecaria de vehículo, para MIPYMES, compra de cartera entre otros.
Seguros	Ofrece en su portafolio de seguros todo riesgo para vehículo y hogar, asistencia para bicicleta, médica y dental, para mascotas entre otras.
Educación	Tiene programas para la primera infancia, Colegios, Educación tecnológica y técnica, programas de idiomas y bibliotecas.
Salud	Programas de promoción en salud y planes complementarios. Cuenta con 6 clínicas y 46 centros médicos ambulatorios para atención en Bogotá y 6 departamentos del país.
Supermercados	Cuenta con más de 100 supermercados y productos de las líneas de alimentos, productos de aseo, artículos de moda, tecnología. En estos cuenta con centros de servicios en los que los afiliados pueden realizar varios trámites o adquisición de múltiples servicios.
Droguerías	Cuenta con 245 droguerías y servicio en línea.
Turismo	Dentro de su oferta de turismo ofrece alojamiento en sus 6 hoteles y un parque acuático (Piscilago). Adicional, agencia de viajes y paquetes de viaje.
Recreación y deportes	Cuenta con 3 clubes en Bogotá, escuelas de formación deportiva y torneos.
Cultura	A través de su teatro Roberto Arias Pérez tiene múltiples ofertas de eventos y escuelas artísticas como Iniciación Musical, Actuación, Interpretación en Jazz, Ballet.
Alianzas empresariales	En conjunto con aliados prestadores de servicios ofrecen beneficios para los empleados de las empresas afiliadas como planes de salud o seguros.
Xposable	Comunidad que reconoce a empresas que en su gestión tienen un impacto social, económico y ambiental destacado.

Fuente: Adaptado de *Conoce los servicios para tu empresa* (Colsubsidio Empresas, 2023) y de *Bienvenidos a la familia Colsubsidio* (Colsubsidio Bienvenidos a la familia Colsubsidio, 2023)

5. Marco Conceptual

Para el desarrollo de la investigación se abarcan conceptos, herramientas y teorías bajo tres ejes fundamentales para la realización de la consultoría que permitió analizar la problemática presentada en el reto para Colsubsidio y esquematizar la posible solución a plantear a la empresa. El primero es la Planeación Estratégica, base para formular estrategias apropiadas a la comunidad, el segundo se la Gestión del Conocimiento el cual hace parte de los temas que la Comunidad promueve, y por último la Innovación, parte fundamental del desarrollo de la comunidad y un concepto a tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta al reto de la Consultoría.

5.1. Planeación Estratégica

5.1.1. Definición Planeación Estratégica

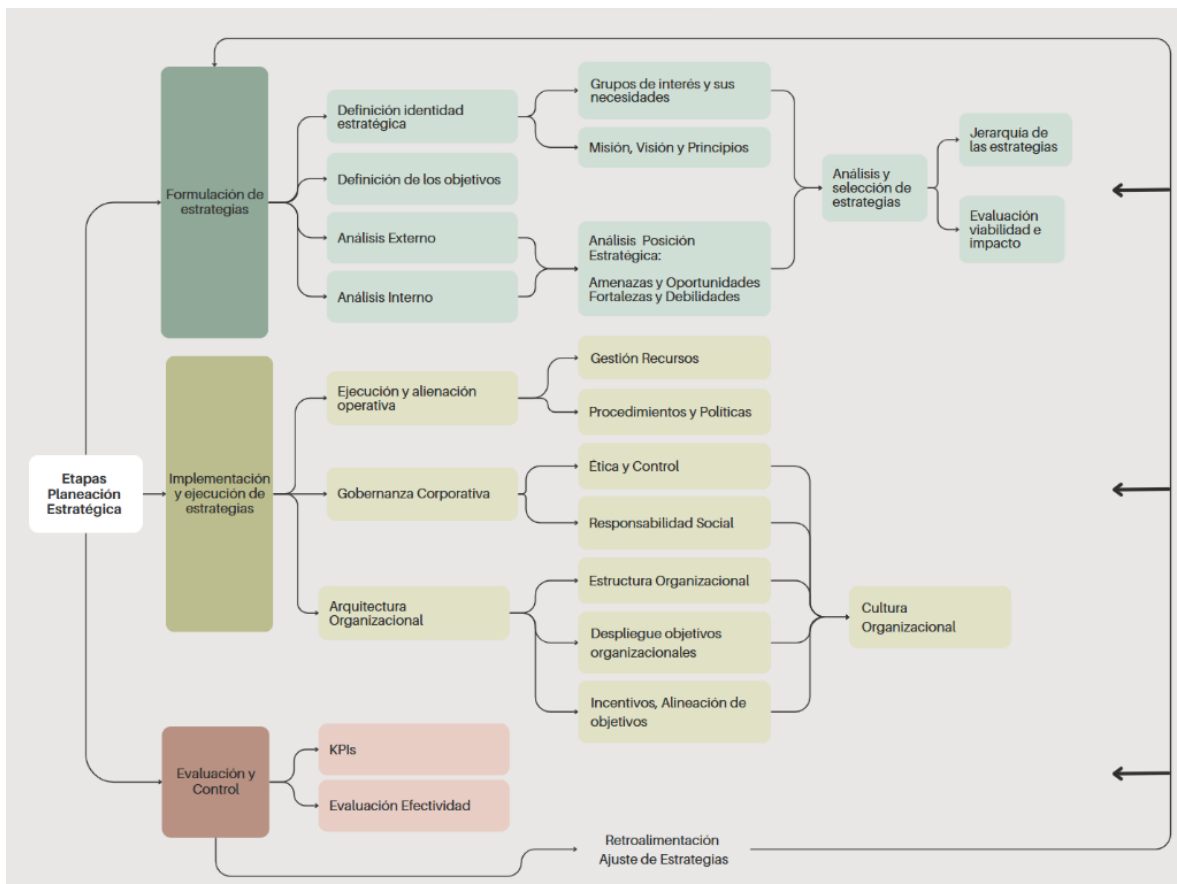
La planeación estratégica es el proceso en el cual se establecen los objetivos que una organización quiere alcanzar, se formulan las acciones que llevará a cabo para conseguir estos objetivos, se realiza la administración de los recursos que conlleva estas acciones, y la implementación y seguimiento de estas acciones (David y otros, 2023).

Dentro de los objetivos que una organización puede establecer se encuentra alcanzar una ventaja competitiva sobre los competidores, aumentar su participación de mercado o rentabilizar su negocio (David y otros, 2023).

Para lograr estos objetivos la organización debe tomar las decisiones que permitan diferenciarse de los competidores, definir cómo aprovechar las oportunidades del mercado, como hacer frente al entorno cambiante y cómo hacer de una manera más eficiente su operación. Así mismo, la planeación estratégica se refiere a que la empresa implemente estas estrategias para ser sostenible a largo plazo, poder garantizar su rentabilidad y crecimiento en el futuro (Thompson y otros, 2023).

En la Figura 3, se observan tres grandes fases en el desarrollo de la Planeación Estratégica. La primera de ellas es la Formulación de estrategias. En esta, se incluye la Declaración de la Identidad Estratégica en donde se establece la Misión, como el propósito de la organización, la función básica o el negocio en sí mismo que desempeña y a que grupo de interés. Así mismo, se establece la Visión, que permite visualizar a donde se dirige la organización, que posición quiere lograr, que necesidades quiere satisfacer y a quién, las cuales van más allá del producto o servicio en sí mismo. Sumado a estos 2 elementos se deben establecer los Valores, los cuales establecen la identidad de la organización, son la base del comportamiento ético y van más allá de *qué* se hace y *dónde* quiere llegar (David y otros, 2023).

Figura 2 Etapas de la Planeación Estratégica



Elaboración Propia con base en (David y otros, 2023), (Thompson y otros, 2023), (Weihrich y otros, 2022) y (Hill y otros, 2019).

Lo anterior debe definirse teniendo en cuenta los grupos de interés de la organización, estos deben ser plenamente identificados al igual que sus necesidades, las cuales la organización quiere satisfacer.

Como parte fundamental de la Planeación Estratégica se encuentra el establecimiento de los objetivos, que son la directriz para formular las estrategias que llevarán a la organización a cumplirlos. Estos deben ser alcanzables, medibles, claros y desafiantes. Estos deben ser coherentes para todos los niveles de la organización tanto vertical como horizontalmente, y deben establecerse de acuerdo con la ventaja competitiva que se quiere lograr. Como característica fundamental, los objetivos deben tener un periodo de tiempo a cumplirse, el cual no debería variar, para no generar desviaciones sobre el propósito de la organización, adicional, estos por lo general tienen un tiempo de 2 a 5 años (David y otros, 2023).

Para la formulación de las estrategias como siguiente paso, se debe realizar un ejercicio de análisis tanto del entorno interno como el externo. Su propósito principal es detectar cuatro principales características que van a permitir generar las distintas posibilidades estratégicas a escoger de acuerdo con el modelo de negocio. Estas son, para el entorno externo, las Oportunidades y las Amenazas, que pueden ser evidenciadas en el mercado, en el contexto político, en lo social o en el sector. Para el entorno Interno, se evidencian las Fortalezas y las Debilidades que tiene la organización que está bajo su control y que están determinadas de acuerdo con los recursos con los que dispone, el desarrollo de conocimiento, tecnología aplicada a su operación, desempeño de áreas funcionales, etc., (David y otros, 2023).

Bajo este diagnóstico se estructuran las posibles estrategias para la organización que surtirán un proceso de evaluación para ser tomadas en cuenta de acuerdo con su análisis de viabilidad, los recursos disponibles, las premisas éticas organizacionales y los posibles limitantes a nivel organizacional. Por otro lado, se compara este análisis de recursos y viabilidad con el impacto que estas estrategias puedan tener en la organización respecto a si efectivamente alcanzarán o sobrepasaran los objetivos que se ha propuesto para cada una de ellas.

Adicional a esto, las estrategias deben evaluarse de acuerdo con la Jerarquía de estas para 3 niveles básicos (depende del tamaño de la organización), que son Estrategias Corporativas, Estrategias de Negocio y Estrategias operativas o funcionales (Wehrich y otros, 2022). Adicionalmente, estas estrategias deben ser calificadas en cuanto a su viabilidad

Con este ejercicio se realiza la selección de las estrategias apropiadas a la organización y su planteamiento de Identidad Estratégica pasando a la segunda fase que es la Implementación o Ejecución de Estrategias. Dentro de esta fase se realiza la gestión de recursos para lleva a cabo las estrategias, lo que se necesita, cómo se obtiene y cómo van a ser utilizados estos recursos. De la misma forma, se establecen los procedimientos los cuales permitirán tener una ruta clara ya alienada con los objetivos para cada nivel de la organización. Estos van a acompañados de las políticas, que establecen límites dentro de la ejecución dentro de la estrategia y que son los criterios que se deben seguir en la toma de decisiones gerencial (Wehrich y otros, 2022).

Como parte importante de la implementación de las estrategias, la organización cuenta con lineamientos sobre su comportamiento ético, sobre los controles a riesgos morales y sobre su papel e impacto en materia de Responsabilidad Social.

Por otro lado, las estrategias establecen la Estructura Organizacional requerida para llevarlas a cabo, que se ajusta con la alineación de los objetivos organizacionales con los

individuales de los miembros de la organización, lo que hace necesario tener una gestión de incentivos, motivación y gestión del cambio dentro de la misma.

Como tercera fase se cuenta con la Evaluación y Control de las estrategias, la planeación Estratégica sólo se completa, cuando se evidencia si la implementación de las estrategias formuladas efectivamente cumple con el propósito y logra los objetivos organizacionales. Esta fase contempla la comparación del resultado con la meta o el objetivo propuesto, esto se estructura a través de los KPI (Key Performance Indicator) los cuales se establecen para medir el desempeño de la organización, evidenciar si se presenta una desviación de los estándares de desempeño y detectar los factores que permiten cumplir los indicadores o cuales ponen en riesgo el cumplimiento de estos (Hill y otros, 2019).

5.1.2. Herramientas de análisis del entorno y formulación de estrategias

De acuerdo con lo visto en las fases de Planeación Estratégica, la partida para lograr formular estrategias eficaces para la organización es el análisis de los entornos tanto externo como interno y así mismo, poder desarrollar las estrategias con el objetivo de optimización de las Oportunidades y Fortalezas para superar las amenazas y gestionar y lograr mejoramiento de las debilidades. A continuación, se describen las herramientas más usadas para realizar este ejercicio.

5.1.3. Las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta plantea realizar un análisis de la industria donde se encuentra la organización evaluando 5 fuerzas que permiten identificar la posición de la empresa y las condiciones de la industria a la que pertenece.

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.

4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes

De este análisis se derivan dos estrategias que se consideran generales que son de liderazgo en el costo y estrategia de diferenciación enfocada en las características de los productos (Wehrich et al., 2022).

5.1.4. FODA

Así mismo, podemos desarrollar la matriz FODA como herramienta de diagnóstico, con al cual se obtienen elementos que permiten hacer frente a amenazas y debilidades utilizando las ventajas y fortalezas que pudiera tener la organización o el proyecto, considerando tanto el entorno como la situación interna de la organización.

Se consideran las fortalezas como los elementos que facilitan cumplir los objetivos estratégicos propuestos y las debilidades como aquellos pueden ser un obstáculo para cumplirlos Así mismo, se consideran las oportunidades como las posibilidades de las que una organización puede beneficiarse y las amenazas cómo los desafíos externos y situaciones que pueden afectar a la organización (Rojas López, 2012).

De este análisis se derivan cuatro conjuntos de estrategias (David y otros, 2023):

- FO: Utilización de las Fortalezas para aprovechar las oportunidades que se dan de los acontecimientos o tendencias externas.
- DO: Mejoramiento de las debilidades ante oportunidades existentes
- FA: Utilizar las fortalezas para disminuir el impacto negativo de las amenazas
- DA: Estrategias defensivas para minimizar el impacto de las amenazas y las debilidades de la organización. Se toman para tomar decisiones sobre el futuro del negocio si la organización está en una situación donde mayormente presenta este tipo de estrategias.

5.1.5. Benchmarking

Es una herramienta para identificar cuáles son las prácticas exitosas de los competidores. Estas acciones pueden ser replicadas o mejoradas para lograr una ventaja competitiva. Este análisis puede realizarse respecto a gestión de costos, funcionamiento y características de los productos o niveles de servicio. Esta herramienta busca identificar de la cadena de valor de los rivales, las acciones, estructuras y modelos relevantes para encontrar dichas prácticas. Un desafío importante es poder contar con la información que permita un análisis confiable de la competencia (David y otros, 2023).

5.1.6. Estrategias posibles

Existen múltiples estrategias derivadas de los análisis externo e interno, las siguientes son en general las más desarrolladas, sin embargo, dentro de ellas puede haber estrategias más específicas o combinadas que pueden adaptarse para lograr los objetivos de la organización:

5.1.6.1. Reducción de costos

Se presenta en su mayoría en mercados donde los productos se caracterizan por una estandarización alta, hay muchos competidores en el mismo mercado o que han logrado una eficiencia en su operación que permite ofrecer productos o servicios a bajo precio.

5.1.6.2. Diferenciación

Productos que son difíciles de igualar por la competencia, que tienen características únicas o que van dirigidos a un nicho de mercado específico y especializado. Por lo general los productos diferenciados, tienen un desempeño o calidad superior a otros en el mercado, u ofrecen características de servicio con altos estándares para el cliente.

5.1.6.3. Economías de Localización

Desarrollo de mercado de acuerdo con la ciudad o lugar en donde es más beneficioso ofrecer los productos y servicios (Hill y otros, 2019).

5.1.6.4. Integración Horizontal

Implica adquirir o fusionarse con competidores de la organización para generar ventaja de la industria en la que se encuentran, que puede estar dada por una reducción de costos, un mejoramiento del uso de la tecnología y un aumento en el poder de negociación con proveedores y clientes (Hill y otros, 2019).

5.1.6.5. Integración Vertical

Se constituye cuando la organización entra en otro tipo de industria para poder sostener su centro del negocio. En este caso puede implicar una integración hacia atrás la cual implica la generación de los insumos para su negocio, o una integración hacia adelante, la cual implica entrar en una industria en la que distribuye, usa comercializa sus productos (Hill y otros, 2019).

5.1.6.6. Alianzas estratégicas

Son acuerdos formales entre organizaciones que permiten potenciar la ventaja competitiva. Esta puede darse en el ámbito de mercadeo, producción conjunta, distribución o desarrollo de tecnologías o productos (Thompson y otros, 2023).

5.2. Gestión del Conocimiento

El conocimiento es uno de los activos más importantes de la organización el cual puede encontrarse en lo individual y en lo organizacional. El conocimiento puede ser Explicito, es decir que puede encontrarse sistémicamente y ser comunicado de manera fácil, y el

conocimiento tácito el cual está en lo individual, en la práctica y es difícil de transmitir (Hidalgo & Pavón, 2015).

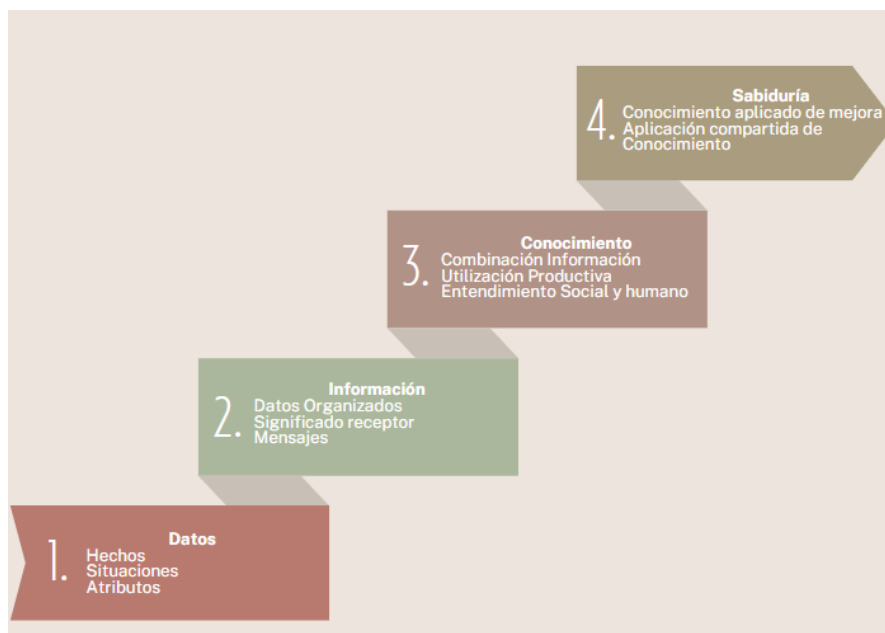
El conocimiento tiene 3 formas en la organización las cuales se componen de Capital Humano, que está ligado con la experiencia y la formación del individuo, el segundo es el Capital estructural que está compuesto por los manuales, procedimientos, proyectos, patentes y derechos de autor y el Capital relacional que está enmarcado en la cooperación (Hidalgo & Pavón, 2015).

Una de las características de la gestión del conocimiento en la organización se basa en poder generar conocimiento en toda la organización, esto implica que esta gestión debe estar acorde con la Misión y Visión de la empresa, y por otro lado que todos los niveles de la esta estén comprometidos y alienados con esta gestión (Valhondo, 2010).

5.2.1. Desarrollo de conocimiento en la organización

En la figura 3 se presentan los grados de Conocimiento de la Organización, los cuales inician con el nivel más básico en el cual encontramos datos que son sólo hechos o sucesos los cuales carecen de una estructuración. Estos dan alguna característica o atributo y son valores de algún objeto. Como segundo nivel se encuentra la información, la cual son los datos organizados, pueden ser mensajes que interpreta el receptor. El tercer nivel es el Conocimiento, el cual ya implica que la información se interprete en un Contexto es utilizada para ejecutar las tareas y resolver problemas, es compartido en la organización y genera nuevas experiencias. El último grado es la Sabiduría en el cual el conocimiento es utilizado para el desarrollo de productos, mejoras de procesos con un nivel de desarrollo alto e implica una coordinación y cooperación de conocimiento compartido (Riesco, 2006).

Figura 3 Grados de Conocimiento



Elaboración propia basado en (Riesco, 2006)

5.2.2. Modelos de Gestión de Conocimiento

Uno de los modelos de la gestión del Conocimiento es el Modelo Espiral. Desarrollado por Nonaka y Takeuchi se basa en la construcción de conocimiento con la dinámica de conversión de conocimiento entre tácito y explícito, la cual genera 4 estados; Socialización, Externalización, Combinación e Internalización (Riesco, 2006).

Un modelo adicional es el KPMG Consulting el cual se enfoca en elementos de Cultura Organizacional, infraestructuras organizacionales flexibles y participativas y enfoque en resultados para lograr el aprendizaje organizacional (Riesco, 2006).

Un modelo importante es el de las Redes Regionales de Conocimiento el cual identifica que los procesos de desarrollo científico y tecnológico se genera en contextos amplios e interdisciplinarios. En este modelo se tiene en cuenta el enfoque no lineal de la I+D que tiene en cuenta la estructura productiva y los sectores social y económico (Riesco, 2006).

5.3. Innovación como eje de la comunidad de aprendizaje

Es necesario conocer primero elementos del concepto de innovación y contextualizar el principal propósito que tiene la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio.

5.3.1. Concepto de Innovación

El Manual de Oslo define a la innovación como “un producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ellos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que se ha puesto a disposición de usuarios potenciales (producto) o se ha puesto en uso por la unidad (proceso)” (OECD - Eurostat, 2018).

En esta definición validamos que la innovación, no sólo se limita a productos o creaciones nuevas, también implica cambios y mejoras en los procedimientos, en las tareas y métodos que se utilizan en la producción de ese producto.

Para Shepherd, Ahmed, L. Garza, C. Garza, no hay una definición única de innovación, esta se enmarca en un nivel de complejidad dado por los múltiples contextos en los que esta se pueda generar, y de los perfiles y experiencias de los que participan en el proceso de innovación (Ahmed y otros, 2012).

Joseph Schumpeter fue uno de los pioneros en desarrollar el concepto de innovación, quien la definió como la producción de ‘otras cosas’ o de las mismas cosas con diferente método. En su Teoría del Desarrollo Económico la innovación tiene un papel importante en los ciclos de la economía, dado que genera un valor adicional al que ya se produce. Para este autor existe la innovación en la producción de un nuevo producto, la implementación de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, una nueva fuente de materias primas o semi-manufacturadas y la reorganización de la industria (Bellofiore, 1999).

En esta teoría el empresario es pilar del desarrollo económico, quien es el encargado de gestionar los recursos necesarios y lograr que las ideas novedosas se conviertan en innovaciones llevadas al mercado. De este modo, el empresario como agente del capitalismo, permite generar empresas más competitivas y con una gestión de sus recursos óptima, trasladando el equilibrio de la economía, situación que Schumpeter llamó “destrucción creativa” (Ferreira Leit y otros, 2023).

La innovación sólo se da cuando las ideas nuevas que surgen a partir de ejercicios creativos, generan valor y benefician a sus grupos de interés. Es decir, que es necesario que surta una implementación de estas nuevas ideas en los procesos, productos o servicios de una organización, adicional a que realmente se refleje una generación de valor a causa de dicha innovación. Para que se considere una innovación como tal, se debe dar la comercialización de la misma la cual derive en el bienestar para las personas y un beneficio útil en su vida. Igualmente, que sea de gran impacto en el mercado comparado con otras soluciones de la competencia (Ruta N, 2016).

Dentro del proceso de generación de una innovación, existen varias etapas que, si bien son necesarias para la consecución de la misma, por sí solas no representan una innovación. Son conceptos que tienden a ser considerados como sinónimos de innovación, sin embargo, no pueden considerarse como tal y deben ser diferenciados apropiadamente.

Uno de ellos es la *invención*. Este término significa descubrimiento de algo nuevo, una creación de cosas o creación tecnológica, significa materializar una idea novedosa. (Varela, 2014). Este concepto implica tener un nuevo prototipo o modelo de algún producto que se permanece en el ámbito científico o técnico. Mientras que la innovación implica, no sólo generar una invención, si no, que está realmente tenga un uso en la sociedad a partir de la comercialización. (Ahmed y otros, 2012).

La *creatividad* es otro concepto a precisar, la cual es necesaria para generar nuevas posibilidades y visualizar múltiples soluciones a problemas o necesidades que se tengan en el mercado (Varela, 2014) . El proceso creativo en la empresa es sumamente importante, no se refiere solo a grandes ideas puntuales, sino que actualmente hace parte de la cultura de las empresas en las que se involucran todos los niveles de la organización. En este proceso no solo se plantean ideas de manera sorpresiva, sino que se dan en espacios multidisciplinarios y con la participación de diferentes niveles de experiencia profesional. Las ideas, adicionalmente, pasan por un proceso de evaluación que mide su viabilidad y define cuál de ellas soluciona mejor el problema (Ahmed y otros, 2012).

Por tanto, podemos decir que *la innovación es un proceso que se basa en una idea creativa o una invención que logra integrarse en el mercado como oferta de bienes y servicios (mejorados) adquiridos por los clientes.*

La innovación es una fuente de bienestar, es base para el desarrollo de la sociedad y crecimiento económico. Esta ha permitido que se genere una alta competitividad de las organizaciones, países a nivel Global, satisfaciendo de esta manera múltiples necesidades de las personas en todos sus ámbitos, generando un crecimiento cada vez más alto de la calidad de productos, servicios, industrias y procesos. (Wehrich y otros, 2022).

De esta forma se hace necesario entender como la innovación aporta a este bienestar y el desarrollo económico. Uno de los principales instrumentos para medir el impacto de una innovación es el Manual de Oslo publicado por la OECD, en la cual Colombia se encuentra como miembro desde 2020, y la EUROSTAT. Este Manual busca obtener datos sobre los procesos, los resultados y el impacto que la innovación empresarial tiene. El Manual de Oslo se centra en empresas no en cambios en cuanto a industrias o mercados, y mide los esfuerzos en innovación para proporcionar información hacia los países que permitan

entender el nivel de innovación y la formulación de políticas fundamentada (OECD - Eurostat, 2018).

La innovación tiene sustento en la Ciencia y Tecnología dado que estos dos factores permiten la generación de conocimiento nuevo, que es la base para proponer nuevas ideas e implementar la innovación. Por tanto, uno de los indicadores clave para entender el grado de innovación de un país, es la inversión en Investigación y Desarrollo que es medida por el porcentaje del PIB que se invierte en estos esfuerzos.

En Colombia, la inversión en innovación es baja en comparación con el promedio mundial, situándose en un 0,25 % del PIB, mientras que en países como Israel o Corea del Sur alcanza hasta un 4 % (Acosta, 2022).

El país presenta una economía dependiente en materias primas, como se observa para el 2021, el petróleo representó el 25,36 % de las exportaciones, lo que refleja la importancia del sector minero-energético en la economía nacional, este aspecto, de acuerdo con el informe de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) para países que dependen en gran medida de bienes primarios, tienen dificultades para transformar su estructura productiva basada en la tecnología y la innovación, quedando atrapados en esta dependencia. Según el informe si no se adoptan transformaciones estructurales hacia una economía basada en el conocimiento y en sectores de mayor valor agregado, estos países corren el riesgo de perpetuar condiciones de vulnerabilidad y pobreza (UNCTAD, 2021).

A pesar de la necesidad de fortalecer la inversión en innovación como una estrategia para reducir la dependencia de recursos naturales, su impacto en Colombia se ve limitado por dificultades en la ejecución de proyectos. Factores como la alta burocracia y la falta de eficiencia en la gestión de los recursos dificultan el desarrollo de iniciativas científicas y

tecnológicas, reduciendo así su potencial para generar transformación económica (Acosta, 2022).

5.3.2. Tipos de Innovación

Se destacan 4 tipos de innovación en el Manual de Oslo (OECD - Eurostat, 2018):

5.3.2.1. Innovación de Producto

Se refiere a cambios en las características técnicas, funcionales o en sus materiales del producto o servicio que mejoran su funcionalidad o facilidad de uso. También se refiere a producir un nuevo producto o servicio que difiere significativamente de los productos que ya tiene la empresa.

5.3.2.2. Innovación de Proceso

Implica un proceso mejorado o nuevo en la producción de un bien o servicio, que puede ser un cambio en los materiales de los productos, en la tecnología de la información, o las técnicas utilizadas en la producción. Así mismo, puede significar que estos cambios se presenten en la distribución de insumos, en la distribución del producto o en los procesos de logística utilizada. Este tipo de Innovación, puede buscar una reducción de costos, una mejora en la calidad del producto, la implementación de un proceso de distribución para un producto o servicio nuevo.

5.3.2.3. Innovación en mercadotecnia

Este tipo de innovación puede incluir un nuevo método de comercialización de un producto o servicio, nuevas características del diseño del producto, creación de nuevos canales de venta o nuevos métodos de aplicación de tarifas.

5.3.2.4. Innovación de Organización

Significa desarrollar nuevas prácticas empresariales o nuevos procedimientos en la gestión utilizados por la organización. Así mismo, puede referirse a nuevas formas de distribución de responsabilidades y atribuciones en los distintos niveles de la organización. También puede darse en las relaciones externas de la organización, en la integración con proveedores, nuevas formas de colaboración con otras empresas o instituciones públicas.

5.3.3. Inteligencia Artificial

Una de las tendencias en materia de innovación es la Inteligencia artificial, los líderes de las áreas de innovación están en búsqueda constante de herramientas que tengan una confiabilidad cada vez mayor sobre la ejecución de procesos dentro de sus empresas, así mismo en el mercado se encuentran cada vez un número mayor de opciones con opciones de fácil manejo, accesible y con resultados útiles.

Según el Manual de Oslo menciona en la definición de Inteligencia Artificial, que esta *“describe la actividad y el resultado del desarrollo de computadoras. Sistemas que imitan los procesos de pensamiento, razonamiento y comportamiento humanos.”* (OECD - Eurostat, 2018)

En sí la Inteligencia Artificial (AI) es un resultado de innovación que está cambiando la forma de hacer las cosas en todos los ámbitos de la persona, educativo, social, laboral, etc. De manera recíproca la AI está generando procesos de innovación de manera más acelerada en las industrias, empresas y programas sociales. Las bondades que ha traído la AI a la innovación entre otros son la automatización de procesos repetitivos, análisis y procesamiento de grandes volúmenes de datos, personalización de productos a clientes, optimización de la cadena de suministro (Innovalat, 2023).

5.3.4. Innovación Abierta

Es un modelo de innovación, en el que las organizaciones acceden a ideas, conocimiento y soluciones en innovación fuera de los límites de su estructura para alinearlos con su estrategia organizacional.

El término ha sido ampliamente desarrollado por Henry Chesbrough desde la publicación de su libro *Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* publicado en 2003, en el cual el autor, destaca como la Innovación abierta empieza a definirse en contraposición con la innovación cerrada que se venía desarrollando después de la segunda guerra mundial en Estados Unidos.

Esta comparación es importante, porque se reconocen los casos empresariales en los cuales la innovación no resultaba propiamente en una ganancia económica para la organización, debido a que se centraban en que la innovación debía ser desarrollada dentro de la empresa para que se tradujera en productos nuevos para comercializar. En este modelo se tenía un departamento interno de investigación y desarrollo que trabajaba en las funcionalidades y componentes de los productos a comercializar. Sin embargo, la innovación, como fue en el caso de Xerox, no logró resultados en la generación de productos propios de la empresa, en cambio, cuando esta innovación fue llevada a otras empresas y contextos, logró resultados al combinar tecnología o implementar en productos de una línea diferente en utilidad en el mercado y ganancias para estas empresas (Chesbrough, 2003).

Varios elementos y características hacen parte de la innovación abierta que permiten definir este término como: un modelo en el cual se da la participación de múltiples colaboradores en los retos de innovación de una empresa o de un proyecto. En esta, la empresa debe contemplar repartir el beneficio que la innovación produzca a los aportantes y colaboradores que permitieron que esta misma se desarrollara. Los beneficios principales son:

aumento de la calidad de ideas, más velocidad en el desarrollo tecnológico y un menor riesgo al tener un aporte del entorno oportuno (Ennomotive, 2019).

Dentro de la Innovación Abierta se potencializa las nuevas soluciones a un proyecto, reto o producto a través de una red apropiada, que permita generar conocimiento, transferir este conocimiento, encontrar el talento propio para la innovación y encontrar herramientas de gestión del cambio. En este sentido podemos encontrar eventos como el Hackathon el cual consiste en reunirse en un espacio físico, para generar soluciones a una problemática de innovación, desarrollar software o un producto (Pombo, 2015).

5.3.5. Herramientas de innovación

5.3.5.1. Matriz ERIC

La Matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear) es una herramienta para fomentar la creatividad), planteada en el libro El Océano Azul Chan Kim y Reneé Mauborgne. Esta permite diseñar productos o servicios identificando atributos o necesidades en el mercado que aún no se han explorado, así como, generar modelos rentables y sostenibles, al entender cómo se puede hacer más eficiente al reducir costos o generar nuevos ingresos a través de ofertas de valor creativas e innovadoras (Design Thinking España, n.d.).

5.3.5.2. TRIZ

TRIZ (Teoría de la Solución de inventiva de Problemas), se basa en 5 patrones de innovación (Pervaiz et al., 2012):

a) Patrón 1 Sustracción

Consiste en eliminar algunas de las características del producto para buscar un desarrollo del producto más simple o mejorado, y para buscar usos distintos para necesidades diferentes del mismo.

b) Multiplicación

Copiar algún atributo de un producto y modificarlo para agregar otra característica al mismo.

c) División

Separar funcionalidades de un producto para desarrollar otros o mejoras estas funcionalidades.

d) Unificación de la tarea

Implementación de una funcionalidad de un producto ya existente en otro producto para desarrollar mejoras en su funcionalidad.

e) Dependencia de atributos

Diseño de funcionalidades y sus variantes de acuerdo con el usuario o circunstancias externas.

5.3.5.3. Design Thinking

Gestión de los problemas de la organización basados en el método utilizado para diseño para tomar las mejores decisiones. En una etapa inicial se deben identificar los desafíos a resolver de manera integrativa y colaboradora. Esta identificación implica no solo un análisis racional del problema, sino también un análisis emocional. Como segunda etapa, está el pensamiento basado en diseño donde se exploran soluciones que no se han estudiado antes teniendo en cuenta un proceso de observación y de investigación profundo que va más allá de lo racional (Robbins et al., 2020).

6. Marco Contextual

6.1. Subsidio Familiar

En Colombia el subsidio familiar se reglamenta según la Ley 21 de 1982 el cual está definido en su Artículo 1° como:

“El subsidio familiar es una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo, y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad.” (Ley 21 de 1982 Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones, 1982).

Los aportes al subsidio familiar están a cargo del empleador y correspondiente al 4% del valor de la nómina. Las Nación, los entes departamentales, municipales y distritales, a sí como los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales deben realizar este aporte, que es el pago correspondiente a este porcentaje, el cual se canaliza a través de las Cajas de Compensación familiar y es otorgado principalmente a los trabajadores que ganan menos de 4 salarios mínimos mensuales vigentes.

6.2. Sector de las Cajas de Compensación

Las cajas de compensación son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro vigiladas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, entidad que tiene como principal función velar por el cumplimiento de la normatividad y disposiciones legales en la gestión y funcionamiento de las cajas de compensación, dado que estas manejan recursos públicos destinados al subsidio familiar (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2023).

En Colombia hay conformadas 42 Cajas de Compensación Familiar con 786.133 empresas afiliadas (Superintendencia del Subsidio Familiar Información Poblacional, 2023).

En la Tabla 1 podemos ver el total de Cajas de Compensación Familiar con el número de empresas afiliadas a Julio de 202. Así mismo, se observa el total de aportes que el pago que los empleadores realizan a las cajas de compensación para otorgar los subsidios, así mismo, se observa el valor de los reintegros que son los valores a favor de un empleado que la caja de compensación le devuelve.

Tabla 3 Total Cajas de Compensación- Número de empresas afiliadas

Código CCF	Caja	No. Empresas	Aporte Mensual (Millones)	Valor Reintegros (Millones)	Partc
4	CCF de Antioquia: COMFAMA	118.827	\$ 129.446,23	\$ 41,85	15%
24	CCF COMPENSAR	104.783	\$ 165.599,50	\$ 91,61	13%
22	Caja Colombiana de Subsidio Familiar: COLSUBSIDIO	98.373	\$ 152.762,37	\$ 5,20	13%
57	CCF del Valle del Cauca COMFAMILIAR ANDI: COMFANDI	53.579	\$ 54.625,40	\$ 18,36	7%
21	CCF CAFAM	39.259	\$ 70.371,19	\$ 32,66	5%
40	CCF COMFENALCO SANTANDER	30.566	\$ 21.305,09	\$ 7,53	4%
8	CCF de Fenalco: Andi COMFENALCO CARTAGENA	29.743	\$ 21.573,41	\$ 26,15	4%
44	CCF de Risaralda: COMFAMILIAR RISARALDA	23.823	\$ 19.112,28	\$ 16,39	3%
39	Caja Santandereana de Subsidio Familiar: CAJASAN	23.208	\$ 16.343,94	\$ 4,39	3%
3	CCF COMFENALCO ANTIOQUIA	21.610	\$ 45.781,79	\$ 1,55	3%
10	CCF de Boyacá: COMFABOY	17.698	\$ 17.883,36	\$ 13,32	2%
7	CCF COMFAMILIAR Del Atlántico	17.013	\$ 22.968,64	\$ 14,36	2%
56	CCF del Valle del Cauca: COMFENALCO VALLE	14.960	\$ 31.865,87	\$ 9,75	2%
34	CCF Regional del Meta: COFREM	14.727	\$ 19.950,60	\$ 36,01	2%
11	CCF de Caldas COMFAMILIARES	13.945	\$ 16.538,07	\$ 8,63	2%
6	CCF de Barranquilla: COMBARRANQUILLA	12.606	\$ 15.772,29	\$ 5,30	2%
37	CCF del Norte de Santander: COMFANORTE	12.523	\$ 10.007,67	\$ 11,45	2%
32	CCF del Huila: COMFAMILIAR Huila	11.757	\$ 12.492,17	\$ 2,19	1%
43	CCF de Fenalco: COMFENALCO QUINDIO	11.348	\$ 9.071,13	\$ 13,82	1%
50	CCF de Fenalco del Tolima: COMFENALCO	10.243	\$ 11.562,15	\$ 12,34	1%
16	CCF de Córdoba COMFACOR	10.235	\$ 12.213,68	\$ 0,00	1%
33	CCF del Magdalena	9.999	\$ 13.155,81	\$ 11,99	1%
35	CCF de Nariño	9.400	\$ 15.133,69	\$ 1,43	1%
69	CCF del Casanare: COMFACASANARE	8.784	\$ 8.333,49	\$ 3,84	1%
15	CCF del Cesar COMFACESAR	8.610	\$ 16.531,97	\$ 12,15	1%
14	CCF del Cauca: COMFACAUCA	8.067	\$ 13.120,68	\$ 11,93	1%
36	CCF del Oriente Colombiano: COMFAORIENTE	6.617	\$ 5.518,00	\$ 3,13	1%
41	CCF de Sucre	6.163	\$ 7.556,44	\$ 5,82	1%
48	CCF del Tolima COMFATOLIMA	5.701	\$ 4.537,30	\$ 0,44	1%
5	CCF CAJACOPI BARRANQUILLA	4.645	\$ 11.684,90	\$ 2,65	1%
13	CCF del Caquetá: COMFACA	3.808	\$ 4.078,56	-\$ 4,25	0%
9	CCF de Cartagena y Bolívar COMFAMILIAR	3.688	\$ 9.010,91	\$ 7,20	0%
30	CCF de la Guajira: COMFAGUAJIRA	3.407	\$ 8.743,93	\$ 0,46	0%
29	CCF del Choco	2.695	\$ 3.556,90	\$ 0,00	0%
63	CCF del Putumayo: COMFAMILIAR Putumayo	2.561	\$ 3.293,38	\$ 0,17	0%
67	CCF de Arauca: COMFIAR	2.328	\$ 3.151,20	\$ 0,44	0%
68	CCF Campesina: COMCAJA	2.207	\$ 1.746,18	\$ 0,00	0%
38	CCF de Barrancabermeja: CAFABA	2.054	\$ 3.261,93	\$ 9,45	0%
26	CCF de Cundinamarca: COMFACUNDI	1.622	\$ 2.745,76	\$ 0,94	0%
64	CCF de San Andrés y Providencia Islas: CAJASAI	1.585	\$ 1.776,47	\$ 0,00	0%
65	CCF del Amazonas: CAFAMAZ	820	\$ 768,79	\$ 1,41	0%
46	CCF del Sur del Tolima CAFASUR	546	\$ 360,00	\$ 0,00	0%
Total empresas		786.133			

Fuente: Elaboración propia basado en (Superintendencia del Subsidio Familiar Información Poblacional, 2023)

Así mismo, podemos ver en la Tabla 2 por cada una de las cajas de compensación el número de empleados afiliados.

Tabla 4 Número de afiliados por Caja de Subsidio Familiar a Julio de 2023

Código CCF	Caja	No. de afiliados	Partc.
22	Caja Colombiana de Subsidio Familiar: COLSUBSIDIO	1.549.904	14%
24	CCF COMPENSAR	1.494.091	14%
4	CCF de Antioquia: COMFAMA	1.403.076	13%
21	CCF CAFAM	862.176	8%
57	CCF del Valle del Cauca COMFAMILIAR ANDI: COMFANDI	671.298	6%
3	CCF COMFENALCO ANTIOQUIA	460.127	4%
56	CCF del Valle del Cauca: COMFENALCO VALLE	320.688	3%
7	CCF COMFAMILIAR Del Atlántico	268.151	3%
8	CCF de Fenalco: Andi COMFENALCO CARTAGENA	267.042	2%
40	CCF COMFENALCO SANTANDER	248.639	2%
34	CCF Regional del Meta: COFREM	241.580	2%
11	CCF de Caldas COMFAMILIARES	238.507	2%
44	CCF de Risaralda: COMFAMILIAR RISARALDA	212.368	2%
10	CCF de Boyacá: COMFABOY	196.115	2%
39	Caja Santandereana de Subsidio Familiar: CAJASAN	186.892	2%
6	CCF de Barranquilla: COMBARRANQUILLA	179.969	2%
50	CCF de Fenalco del Tolima: COMFENALCO	172.543	2%
37	CCF del Norte de Santander: COMFANORTE	171.895	2%
32	CCF del Huila: COMFAMILIAR Huila	149.929	1%
33	CCF del Magdalena	136.857	1%
15	CCF del Cesar COMFACESAR	135.203	1%
14	CCF del Cauca: COMFACAUCA	124.350	1%
16	CCF de Córdoba COMFACOR	124.161	1%
35	CCF de Nariño	117.704	1%
43	CCF de Fenalco: COMFENALCO QUINDIO	105.937	1%
69	CCF del Casanare: COMFACASANARE	73.382	1%
36	CCF del Oriente Colombiano: COMFAORIENTE	70.447	1%
5	CCF CAJACOPI BARRANQUILLA	67.146	1%
30	CCF de la Guajira: COMFAGUAJIRA	63.472	1%
41	CCF de Sucre	61.673	1%
48	CCF del Tolima COMFATOLIMA	60.442	1%
9	CCF de Cartagena y Bolívar COMFAMILIAR	53.070	0%
26	CCF de Cundinamarca: COMFACUNDI	40.262	0%
13	CCF del Caquetá: COMFACA	33.047	0%
63	CCF del Putumayo: COMFAMILIAR Putumayo	28.623	0%
29	CCF del Choco	25.444	0%

38	CCF de Barrancabermeja: CAFABA	25.163	0%
67	CCF de Arauca: COMFIAR	24.060	0%
64	CCF de San Andrés y Providencia Islas: CAJASAI	16.751	0%
68	CCF Campesina: COMCAJA	15.579	0%
65	CCF del Amazonas: CAFAMAZ	6.330	0%
46	CCF del Sur del Tolima CAFASUR	4.878	0%
Total afiliados		10.708.971	100%

Fuente: Elaboración propia basado en (Superintendencia del Subsidio Familiar Información Poblacional, 2023)

Actualmente Colsubsidio es una de las cajas de compensación más importantes de Colombia, como podemos ver es la caja con mayor número de afiliados con un total de 1.549.904 empleados. Así mismo, es la segunda caja en cuanto a volumen de aportes después de Compensar, con un total de \$152 mil millones, teniendo en cuenta que el valor de sus reintegros es más bajo, que son los montos que la Caja devuelve a empleados por saldos a favor. Adicional, es la tercera Caja de Compensación del país, en cuanto a número de empresas afiliadas llegando a un total a cierre de julio de 2023 de 98.373.

6.2.1. Importancia de las Cajas de Compensación

Las cajas de compensación tienen la obligación de administrar todas las actividades necesarias para gestionar (recaudar, distribuir y pagar) los recursos de Subsidio Familiar, que puede ser otorgado en dinero o en especie. Adicional a ello también se encargan de otras actividades para encaminadas al bienestar social del país como los son los programas de protección al empleo y fortalecimiento empresarial, programas de protección a la primera infancia (edad 0-6) como administración de jardines sociales de atención integral y programas de atención a la tercera edad.

Igualmente, gestionan los programas de vivienda de interés social, recreación, deportes, turismo, cultura, museos, bibliotecas y teatros.

Los servicios que ofrecen las cajas de compensación son (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2023):

- Educación
- Recreación
- Capacitación
- Bibliotecas
- Salud
- Mercadeo
- Turismo Social
- Jornada Escolar Complementaria
- Adulto Mayor Discapacitado

El modelo de las cajas de compensación con el pago del subsidio familiar tiene un objetivo de redistribución. Es decir, que los aportes son recibidos para el otorgamiento de beneficios a los empleados que tienen un nivel inferior de ingresos y por las personas a cargo que tienen condición de vulnerabilidad. En este caso los beneficiarios al pertenecer a un empleo formal no obtienen beneficios o subsidios del estado, por tanto, se busca proteger el sostenimiento de las familias en las que en cabeza de hogar tienen este nivel de ingresos (Asocajas, 2023).

6.3. Desarrollo de las comunidades de Conocimiento y/o innovación

Las comunidades de innovación tienen como propósito generar espacios de aprendizaje basado en experiencias o conocimiento compartido entre los miembros de la comunidad que tienen interés común sobre el desarrollo, crecimiento e implementación de la innovación. En estas comunidades es clave las herramientas, efectividad y facilidad de la comunicación para que el mensaje y la información sean captadas efectivamente, de manera que genere este aprendizaje que se busca. Es igualmente importante que se logre la mayor participación en la comunidad de sus miembros, así como el aumento del número de miembros, esto hace que

exista diversidad de ideas y generación de oportunidades de sinergia para lograr soluciones de problemáticas o retos y la capitalización del aprendizaje.

En estas comunidades está definido que exista una persona con el Rol de Experto el cual tiene como funciones como el motivar a participar a los miembros de la comunidad, poner foco para que se generen y se desarrollen ideas aterrizadas y con utilidad, y dar orden en el proceso de interacción que permita un proceso fluido de discusión y construcción de conocimiento (Thinkersco, n.d.).

Una de las ventajas que tiene la comunidad de innovación es que puede darse resultados de innovación a un ritmo mucho más rápido y obtener aportes a soluciones de problemáticas que dentro de una organización no se lograrían con la misma calidad, velocidad y validación de una implementación exitosa, esto en concordancia con el concepto de Innovación Abierta que se desarrolla en el numeral 5.2.3.

Otra ventaja que tienen las Comunidades de innovación es que la inversión que se incurre para obtener conocimiento o herramientas de implementación de innovación, es baja comparado con la creación de departamentos o unidades de desarrollo de innovación dentro de la organización que, además, pueden tener unos resultados de menor impacto que los logrados con la Comunidad (Designthinking.gal, 2019).

7. Diseño Metodológico de la Consultoría

7.1. Tipo de Investigación

La investigación llevada a cabo de acuerdo con las siguientes rutas y tipos de investigación (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018):

- Es un tipo de Investigación aplicada, porque busca generar una solución a una problemática empresarial y su implementación para generar resultados a la necesidad de Colsubsidio.
- Es una Investigación descriptiva, dado que buscar perfilar y caracterizar de acuerdo a unas variables definidas la población, los servicios potenciales relacionados con la innovación y cuál es el nivel de propensión de pago de la misma.
- La investigación planteada tiene un enfoque mixto de recolección de datos que permita generar el análisis de la información desde 2 fuentes:

Cuantitativa:

Información de encuestas propias de la Comunidad sobre las expectativas, perfil, intereses de aprendizaje de los miembros de la comunidad donde se busca obtener información. Adicional, en la aplicación de instrumento de la encuesta diseñada para identificar principalmente los intereses y servicios potenciales

Cualitativa:

Análisis de información que es suministrada por parte de a los administradores de la Comunidad de Aprendizaje e Innovación, sobre análisis de estrategias para la comunidad y el estudio de los competidores que en este caso son otras comunidades de innovación existentes en Colombia o en la región.

Entrevista a líder de la Comunidad sobre los servicios actuales, sus expectativas y posición sobre servicios potenciales.

- La investigación es inductiva, dado que se busca como resultado de la información de análisis disponible de la Comunidad y sobre la obtención de los datos específicos sobre ella, un modelo de negocio aplicable a un mercado potencial y una oferta diseñada bajo lo encontrado en el análisis.
- La investigación es transversal, porque analiza los datos a obtener con los instrumentos a aplicar sobre un periodo de tiempo (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Matriz FODA de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en innovación

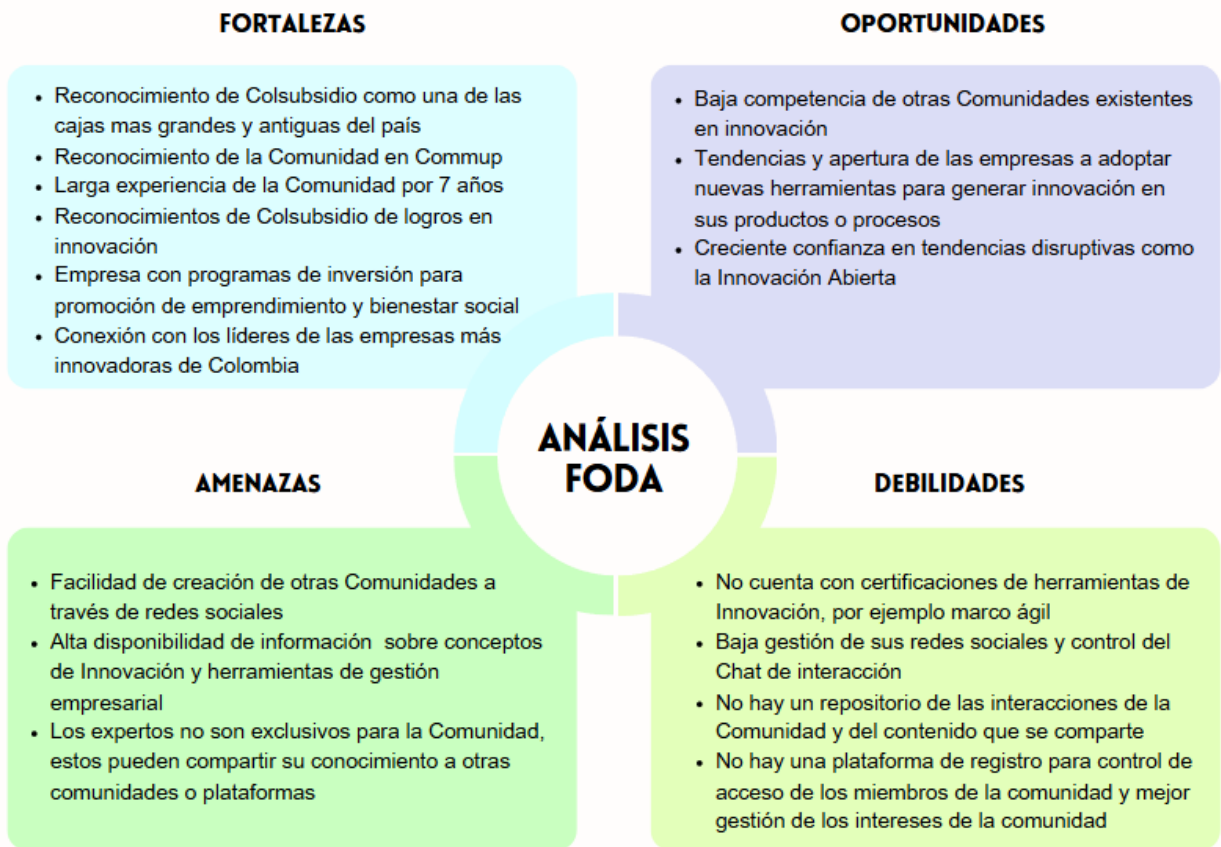
La Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio tiene varios factores que se identifican en su entorno interno intrínsecas a las Comunidades de aprendizaje y conocimiento, como lo es el manejo de sus canales de comunicación, la dificultad para atraer nuevos miembros y mantener los existentes. En este caso, la comunidad puede hacer frente a estas situaciones gracias a su reconocimiento y gestión de los líderes de la comunidad. Detectando oportunidades de implementar o desarrollar herramientas de gestión de comunidades, canales efectivos y controlados y una mayor divulgación de sus beneficios.

Dentro de las fortalezas que la comunidad tiene están que es una de las Cajas de Compensación más reconocidas del país, como se muestra en Tabla No. 4, es la Caja que tiene el mayor número de afiliados. Adicionalmente, de acuerdo con lo informado por la líder de la Comunidad, se ha logrado el reconocimiento de la comunidad y del Líder de la comunidad en Commup que es la Cumbre de Comunidades de Negocios en Latinoamérica (CMX, 2021).

Se debe aprovechar, que las comunidades son una dinámica que aún se encuentra en desarrollo y aún no se han consolidado como verdaderos agentes de cambio en el ecosistema de innovación en Colombia. Así mismo, es viable poder aprovechar que las empresas están

realizando una apertura hacia la implementación de herramientas como la AI, marco Ágil e innovación colaborativa que hace algunos años aún no se concebía en el desarrollo de innovación. En este sentido cada vez aumenta la importancia que las empresas adopten la transformación digital, para el 2021 el 63,4% de las empresas afirman tener una estrategia para lograr este propósito a diferencia de 4 años atrás la cual era de sólo 25,1% (TIVIT LATAM, 2023).

Figura 4 Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

Para la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio debe soportarse en la larga experiencia y reconocimiento que tiene la Caja de Compensación para

que de esta forma pueda tener en cuenta las empresas que estén en el proceso de transformación digital y adopción de tecnologías disruptivas.

Es importante igualmente aprovechar la experiencia que se ha consolidado con la trayectoria de la Comunidad y de Colsubsidio, que permite estructurar y fortalecer herramientas en beneficio de los miembros de la comunidad.

7.2.2. Reporte suministrado por Colsubsidio

Dentro de las estadísticas que los administradores de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación desarrollan, podemos encontrar un diagnóstico del comportamiento de los Webinars realizados durante el año 2022 (Colsubsidio, 2023).

En este reporte se destaca que los temas que logran una mayor participación en asistencia son las Metodologías, Liderazgo y de Conceptos de Innovación.

Ya para el año 2023, Colsubsidio realiza en cada uno de los eventos una encuesta en la que indaga sobre los temas en los que la población quiere que se tenga en cuenta en los próximos Webinars, en esta se observa que un 20% de las respuestas obtenidas durante el año corresponden a Metodologías de la Innovación, manteniéndose como uno de los temas principales de interés. El segundo tema mayor votado con un total de 13% del total de respuestas es sobre Tecnologías disruptivas.

7.3. Análisis Externo

7.3.1. 5 fuerzas de Porter de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación

7.3.1.1. Productos Sustitutos

Dentro de los productos que pudieran cubrir las mismas necesidades sobre aprendizaje en innovación, encontramos recursos como lo son cursos cortos ofrecidos por plataformas como

Udemy, Platzy, LinkedIn o universidades dentro de sus programas de educación continuada o diplomados. Con una inversión en promedio de COP\$100K (Udemy, 2023), se pueden realizar cursos relacionados con Design Thinking, liderazgo en innovación, AI, Analítica de datos, desarrollo de productos innovadores, etc

Otros productos sustitutos son las empresas de consultoría que puedan contratar los líderes de innovación para las necesidades internas de la organización. En estas se ofrecen servicios para interiorizar la innovación en los equipos de trabajo, poder establecer una cultura de innovación en la empresa contratante, implementación de herramientas o metodologías para generar innovación en los procesos, productos o atención a clientes, etc. (Comunicare, 2019). Estas consultoras tienen un alto grado de especialización y pueden representar una competencia fuerte.

Factores claves de éxito para la comunidad

- Diferenciación mediante interacción en tiempo real, aprendizaje colaborativo y resolución de casos reales.
- Desarrollo de espacios de discusión y co-creación que enriquezcan la experiencia de aprendizaje.
- Generación de contenido exclusivo y adaptado a las necesidades de los miembros.

7.3.1.2. Amenaza de nuevos participantes en el mercado

El costo de entrada para crear una Comunidad de Aprendizaje es relativamente bajo, dado que el nivel de inversión que una entidad tiene que asumir para poder entrar al mercado con una Comunidad de Aprendizaje. Por un lado, es importante contar con mecanismos de comunicación e interacción en la comunidad, que actualmente se manejan a través de las redes sociales, por lo que su costo es muy bajo dado que el acceso a plataformas de Chat grupales o colaborativos son gratis. Un costo elevado asociado a una Comunidad son las

actividades de mercadeo, dado que es importante que se realicen esfuerzos para atraer miembros a la comunidad, aumentar su reconocimiento en el ámbito de innovación y publicitar los beneficios y actividades que se desarrollan para los participantes y usuarios.

Otro factor a tener en cuenta es el reconocimiento de quien respalda la Comunidad de Aprendizaje. Los miembros de la comunidad valoran la experiencia, la confiabilidad, la reputación de la entidad que promueve, apoya o administra la Comunidad. Haciendo que se dificulte implementar una Comunidad de Aprendizaje por parte de empresas pequeñas o entidades que no tiene una trayectoria reconocida y más aún en temas de Innovación.

Factores Claves de Éxito:

- Fortalecimiento de la reputación y posicionamiento de la Comunidad como referente en innovación.
- Estrategias de fidelización que aseguren la permanencia de los miembros.
- Generación de alianzas con instituciones académicas y empresas reconocidas para consolidar su credibilidad.

7.3.1.3. Rivalidad de los Competidores

Actualmente las comunidades de innovación son aún, una práctica incipiente en Colombia y en Latinoamérica, formalmente sólo existen pocas Comunidades que incentivan la innovación y ofrecen a sus miembros servicios estructurados sobre herramientas de innovación, talleres dirigidos a los equipos de trabajo de una organización o conexiones entre empresas para poder fortalecer sus contactos comerciales y potenciales clientes o proveedores.

Puede considerarse que es una industria en crecimiento, dado que los productos, servicios y beneficios que los miembros de la comunidad encuentran en la Comunidad si bien

ya se encuentran en el mercado, estos no se conforman como un portafolio de aporte integral para la gestión de la innovación.

Es importante destacar que en el ecosistema de innovación y en innovación abierta se puede dar estrategias de colaboración con la competencia, esto dado que, a diferencia de lo que puede ocurrir con otras industrias, en este caso los servicios y el valor agregado es aún mayor cuando se presenta diversidad, soluciones colaborativas y aporte de conocimiento (Puig, 2019).

Factores Claves de Éxito:

- Implementación de estrategias de colaboración con otras comunidades y empresas del sector.
- Expansión del portafolio de servicios para ofrecer un valor agregado integral.
- Generación de un ecosistema de innovación con contenido práctico y aplicable.

7.3.1.4. Poder de Negociación de los proveedores

Se deben tener en cuenta que los proveedores en este caso son los expertos en innovación que exponen en los Webinars, son los autores de los contenidos que se pueden compartir a través de la Comunidad o consultados en las plataformas como Youtube. En este caso, el nivel de poder de negociación se encuentra determinado por la calidad, el reconocimiento y experiencia comprobada de su trayectoria. Los contenidos, deben tener un alto grado de especialización lo que otorga un poder alto de negociación que pueden tener estos proveedores.

Por otro lado, los contenidos pueden venir de empresas, que ya tienen un proceso estructura y se rigen bajo políticas de fijación de precios sobre conferencias, talleres que puedan dar sus líderes o colaboradores a la Comunidad.

Un punto importante para tener en cuenta es que la Comunidad al mismo tiempo, puede ser considerada dentro de la estrategia de los expertos, como un canal para lograr cada vez mayor reconocimiento en el ecosistema de Innovación. Por tanto, puede considerarse que el poder en este punto es bajo y la Comunidad puede generar ventaja sobre este aspecto que inclusive puede ser promocionado aprovechando el posicionamiento que ha ganado Colsubsidio con la Comunidad.

Factores Claves de Éxito:

- Creación de una red de expertos motivados por la visibilidad y la oportunidad de networking.
- Desarrollo de contenido propio para reducir la dependencia de proveedores externos.
- Generación de incentivos no monetarios, como acceso a eventos exclusivos y oportunidades de colaboración.

7.3.1.5. Poder de Negociación de los clientes

Para la comunidad es un reto poder generar permanencia de sus miembros, estos pueden retirarse y poder volver al momento que lo consideren necesario. Tienen un poder de negociación alto desde la perspectiva que la dinámica de la Comunidad es generar valor con la interacción entre sus miembros y que se enriquece más dado el grado de especialización de sus participantes en temas de innovación que se comparten entre sí.

Un factor a analizar que por el contrario se puede calificar como un bajo poder de negociación es que puede tener acceso inmediato a ideas de solución, respuestas en cuestión de minutos a preguntas o problemáticas que se compartan por los canales de comunicación de la comunidad.

Factores Claves de Éxito:

- Desarrollo de estrategias de reconocimiento para incentivar la participación continua.

- Creación de programas de membresía con beneficios exclusivos para fomentar la fidelización.
- Generación de un sentido de pertenencia a través de reconocimiento y visibilidad de los aportes de los miembros.

Figura 5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación Colsubsidio



Fuente: Elaboración Propia basado en (Udemy, 2023), (Comunicare, 2019) y (Puig, 2019)

De esta forma se evidencia que la diferenciación a través de la interacción, el posicionamiento estratégico y la creación de redes de colaboración son elementos clave para el éxito. A su vez, la retención de miembros y la negociación con proveedores deben manejarse con estrategias adecuadas para fortalecer el crecimiento y la sostenibilidad de la Comunidad.

7.4. Población, muestra y ficha técnica

7.4.1. Población

La población para la aplicación del instrumento es el total de miembros de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación, los cuales se encuentran dentro del grupo de comunicación de la misma.

Al momento de aplicación de la encuesta, se tenía un total de 995 miembros de la comunidad.

a) Encuesta dirigida a los miembros de la Comunidad con una muestra de 75 encuestas diligenciadas.

b) Entrevista a los líderes de la comunidad

7.4.2. Muestra

Muestra: 181 personas miembros de la comunidad

La muestra es No Probabilística por Conveniencia la cual permite profundizar en las variables que se plantean para desarrollar la Investigación (Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres, 2018). En este caso la aplicación de la encuesta se realizó una vez culminado el Webinar que normalmente son realizados los días jueves para lograr mayor participación de los miembros más activos de la Comunidad.

7.4.3. Ficha Técnica

Tabla 5 Ficha Técnica

Característica	Descripción
Periodo de Recolección de Datos	Noviembre de 2023
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia
Perfil de las personas encuestadas	Directores, especialistas y profesionales en áreas de Innovación
Población	995

Muestra	181
Nivel de Confianza	N/A
Grado de precisión	N/A
Medio de Recolección	Encuesta a miembros de la Comunidad

Fuente: Elaboración propia

7.5. Identificación de Variables

7.5.1. Variables para determinar el posicionamiento de la Comunidad

- **Satisfacción:** Conocer las razones por las cuales pertenece a la comunidad y qué beneficios le ha otorgado pertenecer a ella.
- **Participación:** Si es un miembro activo de la comunidad, si realiza aportes para el crecimiento de la comunidad o es un actor receptivo de los contenidos. Si ha participado en los Webinars o en otras actividades de la comunidad
- **Fidelización:** Si los miembros de la comunidad de aprendizaje recomendarían los servicios, el contenido, los webinars y otros servicios a sus compañeros de trabajo o familiares.

7.5.2. Variables para determinar los servicios o productos

- **Servicios potenciales:** Se quiere detectar los servicios o productos que hoy no ofrece Colsubsidio a la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento y que puede empezar a ofrecer a la comunidad.
- **Beneficios:** Se requiere detectar cuales son los beneficios o las cualidades que deben tener los servicios que Colsubsidio prestaría a la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en términos de gestión de innovación. Y cuales de estos beneficios que los miembros de la comunidad están dispuestos a pagar y en que rango de precios.

- **Calidad de los servicios:** Detectar cual es la evaluación de los contenidos y dinámicas que los miembros de la comunidad realizan y cuales atributos son los que exigen que los servicios actuales y potenciales deben tener para alcanzar una calidad considerada alta.
- **Modalidad de pago:** Detectar cual podría ser la modalidad de cobro de los servicios más adecuada para la comunidad, ejemplo si es por suscripción para pertenecer a la comunidad, o por contenido que pueda consultar en un sitio web o plataforma con usuario, por cada Webinar, taller o material publicado, por artículo, etc

7.5.3. Variables para determinar los contenidos de Innovación

- **Contenidos de Innovación:** Detectar cuales son las necesidades de los miembros de la comunidad que se suplen con los contenidos y la dinámica de participación que ofrece la Comunidad.
- **Tendencias y aplicación:** Cuáles son las tendencias en innovación con mayor auge en la comunidad respecto a la gestión de la innovación y cuáles han sido los aportes generados por la comunidad en el ámbito profesional de cada uno de los participantes.

7.6. Instrumento de Medición

Se propone realizar el siguiente instrumento dirigido a los miembros de la comunidad el cuál abarca preguntas de acuerdo con las variables planteadas, encaminadas a reconocer cuales son los servicios potenciales que se visualizan para la Comunidad, así como, la disposición a realizar el pago por estos servicios (Ver Anexo A).

7.7. Validación del Instrumento

El instrumento propuesto presentó un proceso de revisión por parte de los líderes de la Comunidad, en el que se verifica la oportunidad, facilidad y pertinencia de las preguntas a

realizar. Para este recibieron recomendaciones sobre el límite del número de preguntas a realizar en una sola encuesta, al igual que los temas a tratar en las mismas.

La validación se realizó por parte de Nicole Martínez Pava quien tiene el cargo de Explorador de Innovación y líder de la Comunidad. En su concepto sobre el instrumento a aplicar, solicitó la modificación el número de preguntas y sintetizar algunas de ellas, para que los miembros de la comunidad tuvieran una mayor probabilidad de realizar la encuesta.

Dado lo anterior, a continuación, se relacionan los instrumentos que efectivamente se aplicaron de acuerdo con las indicaciones del líder de la Comunidad.

Tabla 6 Instrumento aplicado primera encuesta

ID	Pregunta
1	¿Por qué decidió ser parte de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio?
2	¿Cuál cree que es el aporte principal que la Comunidad ha realizado a sus miembros o usuarios?
3	¿Qué le gustaría que se desarrollara para la comunidad por parte de Colsubsidio, en cuanto al portafolio de servicios, productos o beneficios adicionales?
4	¿Cuáles cree que son los contenidos que actualmente se están demandando más en las áreas de innovación de las empresas y que se deberían desarrollar por parte de la Comunidad?
5	¿Cómo cree que las empresas afiliadas o no afiliadas podrían beneficiarse de la Comunidad?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Instrumento Aplicado Segunda Encuesta

ID	Pregunta
1	Rango de Edad: Menor a 18 18 años - 25 años 26 años - 35 años 36 años - 45 años 46 años - 55 años 56 años - 65 años mayor a 65 años
2	Seleccione una o varias temáticas para nuestros próximos webinars: Metaverso Tecnologías disruptivas Tendencias Metodologías de innovación Casos de éxito de innovación Marketing digital Análítica de datos Emprendimientos novedosos
3	¿Cuál es su nivel Educativo?: Bachillerato Técnico Profesional

	Especialización Maestría Doctorado
4	¿Algún compañero, amigo o familiar me sugirieron que hiciera parte de la comunidad?: Sí No
5	¿Participo Activamente compartiendo contenido sobre innovación en la comunidad?: Sí, participó activamente Participo Ocasionalmente Prefiero no interactuar e informarme con el contenido Otra opción
6	¿He aplicado contenidos de la comunidad en mi equipo de trabajo o empresa exitosamente?: Sí, el contenido me ha sido de utilidad No he encontrado un tema de interés para aplicar No, pero lo haré en un futuro cercano

Fuente: Elaboración Propia

7.8. Entrevista Líder de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación

El siguiente instrumento se ha diseñado con el propósito de revisar las iniciativas posibles que se han podido desarrollar en la Comunidad, las dificultades que se han presentado en la implementación de estas y establecer la posición de los líderes de la Comunidad con respecto a las opciones de cobro o generación de ingresos posibles para la Comunidad.

Tabla 8 Instrumento Entrevista a Líder de la Comunidad

ID	Pregunta	Variabes
1	¿Cuál cree que son los factores principales por los cuales los miembros de la comunidad permanecen en la misma?	Servicios potenciales Fidelización
2	¿Cuáles son los factores por los cuales cree que hay miembros que se retiran de la comunidad?	Fidelización
3	¿Qué otras alternativas han contemplado para lograr la interacción en la comunidad? ¿Han pensado en implementar una plataforma con usuario registrado?	Servicios potenciales
4	¿La Comunidad tiene estrategias de promoción y se maneja un presupuesto para ello?	Fidelización
5	¿Se han utilizado pautas de empresas o aliados en los canales que utiliza la Comunidad?	Servicios potenciales
6	¿Colsubsidio tiene los medios, las herramientas operativas para realizar los cobros de servicios que pueda ofrecer a los miembros de la comunidad o las empresas afiliadas?	Servicios potenciales
7	¿Cómo ve el mercado objetivo de las Pymes?	Servicios potenciales
8	¿Usted cree que la Comunidad tiene el desarrollo y madurez suficiente para poder llevar a cabo una Hackathon?	Servicios potenciales
9	¿Podría contarnos si los expertos que se presentan en los Webinars realizan cobros por estas charlas?	Servicios potenciales
10	¿Cuál cree que es la competencia de la Comunidad?	Fidelización

11	¿Cómo evalúa la presencia que tiene la comunidad en Latinoamérica y al interior de Colombia?	Posicionamiento
12	¿Cree la comunidad estaría de acuerdo con pagar por los servicios potenciales a ofrecer?	Modalidad de Pago
13	Para los servicios que estaría dispuesto a pagar, ¿cuál sería la modalidad de pago que le parecería más adecuada?	Modalidad de Pago

Fuente: Elaboración Propia

7.9. Programa de Consultoría

El programa de Consultoría se desarrolló de acuerdo con las actividades relacionadas en la tabla No. 9.

Tabla 9 Programa de Consultoría

Actividad	Descripción
Sesión entendimiento	Se realiza sesión con los líderes de la Comunidad de Aprendizaje, Gestión de Conocimiento e Innovación, para dar contexto sobre el reto y lo que se espera de la Consultoría
Establecimiento de Objetivos	Se establecen los objetivos de la Consultoría
Investigación Factores Externos, Contexto de la Comunidad	Se establecen los factores importantes a tener en cuenta para iniciar la investigación
Aplicación encuesta	Se aplica la encuesta a miembros de la comunidad por parte de los líderes, generando los resultados
Encuesta líder de la Comunidad	Se realiza encuesta a líder de la Comunidad donde se indaga sobre las necesidades de la comunidad y las posibles estrategias a proponer
Diagnóstico Interno y externo	Se realiza la aplicación de las herramientas de diagnóstico interno y externo para generar las estrategias posibles
Presentación Propuesta a Colsubsidio	Se presenta la Propuesta Integral para la solución del reto definido

Fuente: Elaboración Propia

8. Diagnóstico Organizacional

8.1. Benchmarking de las Comunidades de innovación en la Región

Podemos encontrar referentes en el mercado de comunidades y organizaciones que tienen como objetivo el desarrollo de la innovación en su país o Latinoamérica y de programas de aprendizaje y permiten destacar factores de comparación con la Comunidad de innovación y Aprendizaje de Colsubsidio.

a) RELACI: Red Latinoamericana de Clubes de Innovación

Tiene presencia en Latinoamérica, su propuesta de valor es generar espacios de gestión de innovación corporativa. Tiene 130 empresas asociadas con 250 miembros de equipos de innovación.

Ofrece varios servicios a los miembros de la Comunidad como Participación en sesiones de aprendizaje con expertos para la organización, programas de formación, experiencias en otros países como inmersión en ecosistemas de innovación, un programa en visitas a empresas pioneras en innovación, sesiones con líderes de la región u otros socios de la comunidad para compartir experiencias, acceso a una plataforma exclusiva para la comunidad, diagnósticos de innovación, repositorio de sesiones y contenidos.

Los precios se tienen establecidos por Membresía Anual con 2 opciones una por COP\$11.5M y la segunda con un costo de \$19.8M (RELACI, 2022).

b) CIEN: Es una plataforma creada por el Ministerio de Tecnologías de la información y el Departamento Nacional de Planeación que busca dinámicas colaborativas para solución de problemáticas públicas. Bajo una plataforma que se maneja con un usuario registrado y clave que le permite interactuar con otros agentes de innovación, el acceso a programas de formación en innovación y resolver retos publicados en innovación de proyectos públicos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021).

No se encuentran redes sociales propias de la comunidad, solo las pertenecientes al ministerio.

c) Connectamericas: Comunidad creada por el Banco Interamericano de desarrollo, con el apoyo de Google, DHL, Sealand, Meta y Mastercard.

Ofrecen conexión para interactuar con otros usuarios en las que se buscan oportunidades de negocios y conocer potenciales clientes, proveedores, inversores o expertos. Así mismo, tiene la oportunidad de inscribirse en ruedas de negocio organizadas por el BID. Tiene convenios con cámaras de comercio o entidades con las que ofrecen prestar asesorías, por ejemplo, en materia cambiaria. Tiene consulta en su página web de casos de éxito, artículos, webinars y cursos cortos sobre herramientas empresariales.

Con usuario registrado y clave puede acceder a Connect Academy para otros recursos de gestión empresarial, conexión y publicación de sus servicios o productos.

Tiene presencia en Latinoamérica.

d) Ruta N Medellín: Es un centro de innovación y negocio, que tienen como objetivo de apoyar el desarrollo de la ciudad y lograr responder a retos de la misma a través de soluciones en Ciencia, Tecnología e Innovación. En sus servicios ofrece la consulta de ofertas de trabajo y oportunidades para contratistas. Es apoyada por la Alcaldía de Medellín

Ofrece un servicio de Innovación abierta en la que se promete conectar con solucionadores de retos o desafíos que tengan las empresas o Startups, en esta opción Ruta n, realiza el acompañamiento para estructurar el reto según la necesidad y la conexión, con el uso de metodologías ágiles y Productos Mínimos Viables.

Ha logrado convenio con Udemy para ofrecer becas en formación de TI al público en general.

8.2. Procesamiento estadístico de datos

La primera encuesta fue respondida por 17 personas en total que son miembros de la Comunidad y que fueron asistentes a uno de los Webinars realizados, que representa actualmente un 1,7% de la población de la Comunidad. En esta se puede observar aspectos por los cuales actualmente los miembros de la comunidad consideran deben permanecer en ella y cuáles son los beneficios que le aporta la dinámica e interacción en la Comunidad.

En la tabla 3 podemos observar aspectos que se nombran en las respuestas más veces como lo es el aprendizaje de información e innovación, que hace parte de uno de los objetivos de la Comunidad. Así mismo, se puede evidenciar que el 18% de los aspectos nombrados hablan del aporte que la persona puede otorgar a la comunidad, que es un aspecto positivo, dado que puede visualizar una disposición de apoyo y fortalecimiento de la comunidad desde su propia experiencia conocimiento. Otro aspecto para destacar es el networking, concepto que abarca oportunidades de conexión para relaciones comerciales, laborales o de beneficio mutuo en el crecimiento de aspectos de la innovación.

Tabla 10 Aspectos y beneficios principales de la Comunidad para sus miembros

Aspecto	Número de veces nombrado	% de Part.
Aprendizaje de información en innovación	13	27%
Aportar a la comunidad de innovación	9	18%
networking	5	10%
Webinars	4	8%
Permanecer actualizado	3	6%
Construcción de conocimiento	3	6%
Crecimiento empresarial o personal	2	4%
Aporta valor a mi cargo	2	4%
Apalancar conocimientos e ideas	2	4%
Conocer referentes en innovación	1	2%
Pensamiento creativo	1	2%
Debate sobre temas de aprendizaje	1	2%
Temas de vanguardia	1	2%
Encontrar soluciones y apoyo	1	2%
Conexiones con el ecosistema	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ante la pregunta sobre los servicios o productos en el portafolio de la Comunidad que quisiera que se desarrollaran, se observa que, del número de aspectos nombrados, los más comunes son los talleres prácticos y el networking.

Tabla 11 Servicios, productos o beneficios adicionales que quisiera que se desarrollara para la comunidad

Aspecto	Número de veces nombrado	% de Part
Talleres prácticos	6	30%
networking	5	25%
Potenciación de emprendimiento	1	5%
Analítica de datos	1	5%
Innovación abierta	1	5%
Portal laboral	1	5%
Promover Certificaciones	1	5%
Beneficios especiales para miembros de la comunidad	1	5%
Beneficios para afiliados	1	5%
Espacios de mentorías	1	5%
Capacitaciones	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los contenidos que actualmente creen los encuestados que deberían ser desarrollados por la Comunidad y que están siendo más requeridos por las empresas, predomina la aplicación, conocimiento y ventajas de la Inteligencia Artificial, la analítica de datos y la Implementación de herramientas de innovación.

Tabla 12 Contenidos más demandados por las empresas a desarrollar por la Comunidad

Aspecto	Número de veces nombrado	% de Part
AI	9	32%
Analítica de datos	3	11%
Implementación de metodologías y herramientas de innovación	3	11%
Trasformación digital	2	7%
Monetización y retorno de innovación	2	7%
Cultura organizacional en innovación	2	7%
Innovación en gerencia de producto	1	4%
Estrategias de innovación	1	4%
Herramientas de fortalecimiento de competencias de colaboradores	1	4%

Conexión con inversionistas o acceso a capital para proyectos de innovación	1	4%
Modelos de negocio disruptivos	1	4%
Infraestructura para Prototyping	1	4%
Agilismo	1	4%
Total	28	100%

Fuente: Elaboración Propia

Para la pregunta referente a cuáles serían los beneficios para las empresas afiliadas o no afiliadas a la Colsubsidio, se presentan varios aspectos sin que predomine uno de ellos sobre los otros, sin embargo, es importante considerar que puede haber una diferenciación entre empresas afiliadas y no afiliadas para percibir los beneficios que la Comunidad puede ofrecer. Aunque sólo se obtuvo una respuesta respecto a la percepción del papel de la Comunidad; “Reconociendo la comunidad como un ecosistema apalancador de desarrollo, más que como un grupo de seguidores tipo red social”, es importante reconocer que aún hay aspectos a trabajar para que la Comunidad se perciba como agente esencial del ecosistema de Innovación en Colombia.

Tabla 13 Beneficios para empresas que tiene la Comunidad

Aspecto	Número de veces nombrado	% de Part
Beneficios para afiliados	2	15%
Networking	2	15%
Acceso a plataforma de Consulta	1	8%
Reconociendo la comunidad como un ecosistema apalancado de desarrollo, más que como un grupo de seguidores tipo red social	1	8%
Presentación de casos de éxito	1	8%
Conexión líderes empresariales y expertos	1	8%
Innovación abierta	1	8%
Gestión Empresarial	1	8%
Cultura organización en innovación	1	8%
Apalancamiento en conocimiento	1	8%
Asesorías para empresas	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Elaboración Propia

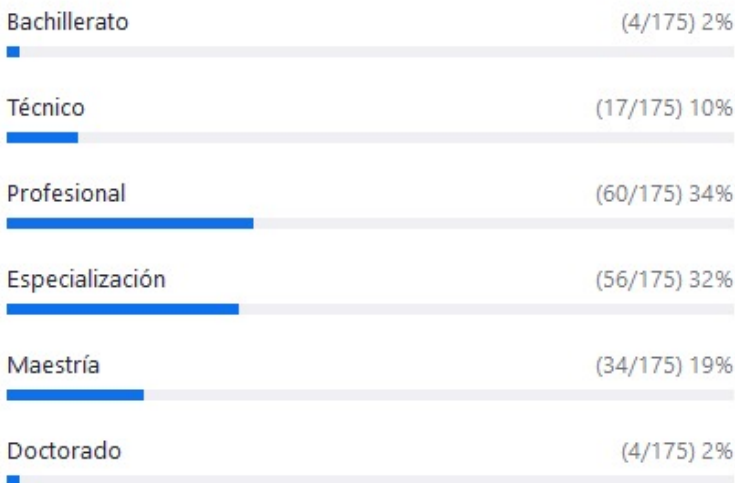
Para la segunda encuesta se logró obtener un total de 183 personas encuestadas representando el 18,4% del total de los miembros de la comunidad.

En ella se pueden destacar aspectos demográficos en los que se reconoce que la mayor parte de la población de se encuentra en un rango de edad entre 36 y 55 años y que su nivel educativo se encuentra entre profesionales y personas que tienen una especialización.

Figura 6 Rango de Edad participantes encuesta



Figura 7 Nivel Educativo participantes encuesta



Respecto a los contenidos que los encuestados consideran se deben tratar en la Comunidad, predomina el tema de las Metodologías de Innovación y la Analítica de datos.

Figura 8 Contenidos solicitados para tratar en la Comunidad



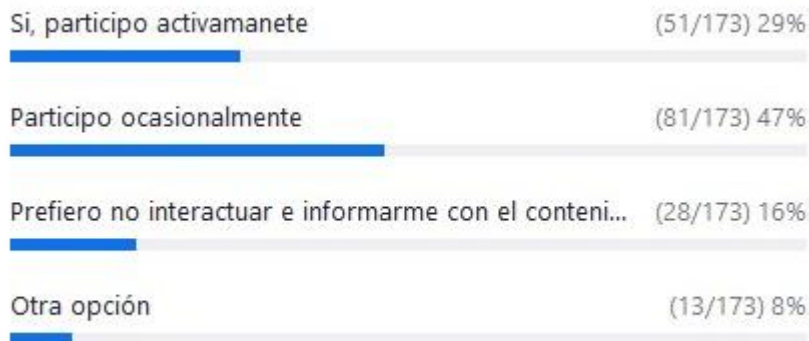
Respecto a la pregunta sobre si la Comunidad fue recomendada por un familiar, amigo o colega las respuestas están divididas, evidenciando que la comunidad tiene fuerza de convocatoria por medio de recomendaciones y también por medio de otros medios donde se da a conocer.

Figura 9 Pertenece a la comunidad por un amigo o colega



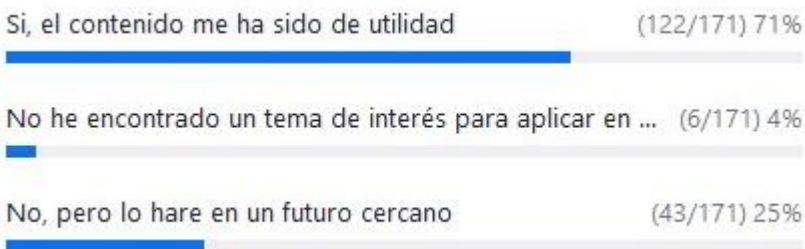
Es importante reconocer que el porcentaje de encuestados que activamente realiza aportes en los que se comparte conocimiento a la comunidad es sólo de 29%.

Figura 10 Frecuencia de Participación de los miembros de la Comunidad



Otro componente encontrado en el que se puede reconocer cómo la Comunidad ha contribuido a sus miembros es en la aplicación exitosa de contenidos que efectivamente han sido implementados en su organización o en los equipos que lideran.

Figura 11 Aplicación de los contenidos de la Comunidad



8.3. Análisis de resultados

8.3.1. Análisis de la entrevista Realizada a líder de la Comunidad

La entrevista se realizó contando con la participación de Nicole Martínez quien lidera la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio. En esta se pueden destacar aspectos importantes sobre los servicios y productos que la Comunidad actualmente valora y es que se hablan de temas que están a la vanguardia como ejemplo ChatGPT, y que adicional los miembros tienen acceso de manera rápida a este contenido.

A destacar de la comunidad y es que se cuenta con la conexión de líderes en innovación en Colombia de empresas reconocidas en el país y de las cuales se puede contar para poder desarrollar aspectos como hackathons alternativa que se evidencia que la comunidad cuenta con un número de participantes apropiado y un nivel de conocimiento avanzado en innovación que permitiría abordar estos eventos. Así mismo, poder contar con la participación, conocimiento y asesoría de estos expertos y ser un canalizador a empresas con necesidades en gestión de innovación.

Este sentido, cabe destacar que un mercado objetivo es el segmento de Pymes el cual representa un 13,4% del total de empresas afiliadas a Colsubsidio (100.746) con un 26,3% aproximadamente del total de empleados de las empresas afiliadas (1.4Millones). (Ortega & Avellaneda, 2022) Se menciona que Comunidad tiene un grado de especialización y se considera referente en el ecosistema de innovación en Colombia por lo que en este sentido se observa una posibilidad de realizar actividades de Innovación abierta.

Dentro de la competencia identificada por los líderes de la comunidad se encuentran plataformas educativas las cuales contienen cursos en innovación como lo es Platzi, Udemy o Crehana.

Un factor para potenciar es la presencia en diferentes ciudades del país para lograr un mejor posicionamiento no sólo en Bogotá.

Se ha pensado en implementar una plataforma con usuario registrado en la Comunidad, sin embargo, hasta ahora cuentan con el número de miembros apropiado. Esta herramienta se piensa muy útil y al mismo tiempo se cree que generaría al inicio un desgaste para los miembros al tener que dedicar tiempo a crear el perfil, preferencias, administrar usuarios y claves. Sin embargo, se destaca que esta se puede manejar como una migración paulatina de miembros.

Se menciona que la monetización no debe enfocarse en los Webinars o servicios existentes, que evidentemente se debe capitalizar todo el aprendizaje, conocimiento que se ha obtenido con ellos, sin embargo, se deben dar otras alternativas aprovechando las fortalezas de la comunidad.

Tabla 14 Respuestas Entrevista líder de la Comunidad

Pregunta	Respuestas
<p>¿Cuál cree que son los factores principales por los cuales los miembros de la comunidad permanecen en la misma?</p>	<p>Se debe mirar desde la perspectiva de lo que la comunidad ha comentado; los temas que se tratan en Xpósito en la mañana están a la vanguardia y que se pueden aplicar en la organización, ejemplo en el auge de ChatGPT se enseñó a las personas como aplicarlo sin que genere desgaste de tiempo en la organización.</p> <p>Tiene acceso a expertos, ya que los speakers pueden ser contactados y están dispuestos con un ecosistema de innovación abierto, donde se compartan datos. En Bogotá el ecosistema no es cerrado se logra hablar y tener acceso con el líder de Alpina, de Corona de Ecopetrol de Bancolombia.</p> <p>Además, se da interés de hacer networking y se ha lleva a cabo espacios presenciales una vez al mes con líderes empresariales y aplicar metodologías. El Chat de la comunidad se vio como una oportunidad de compartir conocimiento y de comunicarse con las personas de la comunidad como regla es que se comparta información veraz, les han comunicado que es una comunidad muy activa. Que el ecosistema de innovación sea cada vez más amplio, que la información este más disponible, el networking y tener una comunidad con un propósito en común.</p>
<p>¿Cuáles son los factores por los cuales cree que hay miembros que se retiran de la comunidad?</p>	<p>Hace poco se dio un evento en el que no creíamos que se incentivara una discusión negativa. Para esto se tienen unas reglas y se gestiona cuando sucede esto con las personas que promueven estos aspectos negativos. Se ha pensado en abrir otro espacio exclusivo para discusiones específicas de temas sólo con las personas que quieren discusión sobre un tema.</p>
<p>¿Qué otras alternativas han contemplado para lograr la interacción en la comunidad? ¿Han pensado en implementar una plataforma con usuario registrado?</p>	<p>Se ha pensado en plataformas como Interacty, no se había pensado hasta ahora que se logró una meta de 1.000 personas en el chat de Whatsapp. Es un proceso que implica adaptación ya que hoy los miembros de la comunidad emplean 1 hora al día para interactuar o leer los contenidos en la comunidad y no se tiene la certeza que las personas tengan el tiempo para crear su perfil siendo que son líderes o gerentes de innovación.</p>

<p>¿La Comunidad tiene estrategias de promoción y se maneja un presupuesto para ello?</p>	<p>Sí tenemos plan de contenidos y un cronograma con un mes de anticipación con los speakers. Los canales en los que se invita a los webinars por correo, por whatsapp en LinkedIn, en Xpósito. No se es constante en Facebook y en Instagram. Se tiene base de datos con las personas que se han interactuado y a ellas se envía la promoción de los webinars. El speaker también promociona el evento. No se tiene presupuesto. No se genera pauta en otros medios.</p>
<p>¿Se han utilizado pautas de empresas o aliados en los canales que utiliza la Comunidad?</p>	<p>No se han hecho pautas de empresas aliadas, solo se ha hecho con speakers la actividad de preguntar a las personas sobre 3 puntos de la charla en donde por iniciativa del speaker se han regalado boletas ejemplo para Piscilago.</p> <p>Podría ser una opción a profundizar con empresas que pagarían por ello, igualmente con los facilitadores utilizan los talleres para darse a conocer y que sean contactados por los líderes de la comunidad.</p>
<p>¿Colsubsidio tiene los medios, las herramientas operativas para realizar los cobros de servicios que pueda ofrecer a los miembros de la comunidad o las empresas afiliadas?</p>	<p>Los cobros operativamente son viables y es interesante ver cómo se puede generar diferencias de cobro en empresas afiliadas y particulares, en las que se pueda ofrecer un beneficio plus a las empresas afiliadas.</p>
<p>¿Cómo ve el mercado objetivo de las Pymes?</p>	<p>En Colsubsidio el área encargada de Pymes y el área de productividad que se encarga de potenciar el crecimiento de este segmento. En Innovación se enfoca más en líderes por ser temas más especializados como las metodologías de innovación. Se puede ofrecer servicios en las que se logra una innovación abierta con alianzas con corporaciones y aprovechar la creatividad de las pequeñas empresas.</p>
<p>¿Usted cree que la Comunidad tiene el desarrollo y madurez suficiente para poder llevar a cabo una Hackathon?</p>	<p>Sí, porque ya se tiene una red fortalecida, un ecosistema, tiene un posicionamiento y somos referentes en innovación. La gestión empresarial y la innovación no son el mismo propósito. Se tiene un comité editorial en el que se ha hablado con líderes de innovación de Nutresa, de Alpina, de Enel, de Terpel y se indagó cuáles son los temas de innovación se pueden tratar o cuales oportunidades de mejora se pueden considerar y puede haber alianzas potentes en la comunidad para Hackathon</p>
<p>¿Podría contarnos si los expertos que se presentan en los Webinars realizan cobros por estas charlas?</p>	<p>Los facilitadores no cobran, solo se ha pagado a través de un proveedor a facilitadores internacionales como director de Amazon Web Service de México que el valor por charla puede estar entre USD3.000</p>
<p>¿Cuál cree que es la competencia de la Comunidad?</p>	<p>Se tiene de referencia plataforma como Crehana, Platzi y Doméstica que son plataformas de educación.</p>
<p>¿Cómo evalúa la presencia que tiene la comunidad en Latinoamérica y al interior de Colombia?</p>	<p>Todos los años participamos en los eventos de Commup, Xpósito Colsubsidio ha ganado el reconocimiento por 2 años y el año pasado Juan Manuel fue reconocido como el mejor gestor</p>

	<p>de comunidades. En las piezas se pone la hora de México, España y Colombia. No se ha potenciado, se quiere potenciar en Colombia primero.</p> <p>En los webinars se indaga de qué lugares se conectan, pero se pueden potenciar un poco más, igualmente se ve ventaja que es virtual. Se ha ido a Medellín en el evento de la ANDI, por ejemplo, el líder de innovación de la federación de cafeteros ya era parte de la comunidad.</p>
<p>¿Cree la comunidad estaría de acuerdo con pagar por los servicios potenciales a ofrecer?</p>	<p>Los servicios que se están pensando para monetizar son enfocados a ideas novedosas que se puedan dar con el posicionamiento de la red. No estarían dispuestos a pagar por servicios que actualmente son gratuitos</p>
<p>Para los servicios que estaría dispuesto a pagar, ¿cuál sería la modalidad de pago que le parecería más adecuada?</p>	<p>Según los beneficios que ofrecen los servicios a las empresas o a los miembros de la comunidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia

8.3.2. Análisis Benchmarking de las Comunidades de Aprendizaje y Conocimiento

Es interesante reconocer que los referentes competitivos para la Comunidad de aprendizaje y Conocimiento de Colsubsidio no son las plataformas educativas que ofrecen cursos con contenido en innovación que es como se percibe desde el liderazgo de la Comunidad. Estas plataformas no cuentan con la interacción con la dinámica que una comunidad requiere, que es compartir información de manera rápida, recibir retroalimentación de otros miembros de la comunidad y generar un espacio en el que se aporte a soluciones de necesidades que tengan los miembros de la Comunidad o sus empresas en innovación y que son factores claves para la Comunidad. Es decir que estas no cuentan con el mismo propósito de ser un referente en el ecosistema de Innovación, como sí lo tiene la Comunidad de Colsubsidio.

En este sentido se pueden evidenciar varios referentes que sí tienen un lineamiento y objetivo en común para el desarrollo, potencialización, aplicación y apalancamiento de contenidos de Innovación, colaboración abierta y formación en Cultura de Innovación tanto

para líderes como para colaboradores. Adicionalmente, cuentan con la característica de garantizar que cuentan con el apoyo de grandes líderes, expertos y empresas reconocidas en Colombia y en Latinoamérica.

Podemos ver en el cuadro comparativo, que 2 de las comunidades más completas son administradas por entidades públicas en Colombia.

Los otros 2 referentes cuentan con un posicionamiento fuerte en Latinoamérica y están apalancándose en apoyos estratégicos, en el caso de Connectamericas en marcas como Google y Mastercard y en el caso de RELACI con otros clubes de innovación de países como Chile y Argentina que se encuentran bien posicionados.

De lo encontrado en el análisis, sólo se evidencia que RELACI realiza el cobro de su portafolio a través de membresías anuales en las que incluye varios servicios como conexiones, asesorías, herramientas de innovación, etc

En la figura No. 13 se observa la comparación de las características o funcionalidades que agregan valor a los miembros o usuarios de las comunidades que fueron tomadas para el análisis.

Figura 12 Cuadro comparativo referentes en el mercado

Característica		RELACI				
Usuario registrado	✗	✓	✓	✓	✓	
Sesiones con expertos	✗	✓	✗	✓	✓	
Plataforma de interacción	✗	✓	✓	✓	✓	
Convenios plataformas académicas	✗	✗	✗	✗	✓	
Innovación abierta retos	✗	✓	✓	✓	✓	
Webinars	✓	✓	✗	✓	✓	
Acceso a artículos	✗	✓	✗	✓	✓	
Podcast	✗	✗	✗	✓	✓	
Formación en innovación	✗	✗	✓	✓	✓	
Asesoría Empresarial	✗	✓	✗	✓	✓	
Redes sociales	Facebook	2.1K	---	847K	181K	85K
	Twitter	---	---	---	12.8K	77.8K
	Instagram	2.8K	1.1K	---	11K	38.6K
	LinkedIn	29K	---	139K	10K	68K
YouTube	Suscriptores	1.0K	609	7.1K	7.1K	10.8K
	Vistas promedio	450	84	1.1K	1.1K	2.8K
Pago por servicios	✗	Por membresía	✗	✗	✗	

Elaboración propia

8.4. Brechas encontradas en el Diagnóstico

8.4.1. Herramientas de interacción

Dentro de las brechas encontradas para la Comunidad se debe destacar que hay una oportunidad para implementar herramientas que permitan a la Comunidad tener un espacio de interacción con mayor alcance y control sobre el contenido de las publicaciones, aportes y opiniones.

Actualmente, la Comunidad es administrada a través de un grupo creado en WhatsApp el cual tiene varias limitantes en su gestión y participación, entre los cuales está el límite de número de participantes que tiene esta herramienta (1024 miembros como máximo). Por otra parte, para facilitar las interacciones, se tiene habilitada la opción de envío de mensajes a todos los participantes, lo que permite interacciones que no cumplen con el propósito de la comunidad. A pesar de que se tienen unos acuerdos establecidos para interactuar en la comunidad, entre los que se incluye por ejemplo evitar el envío de cadenas o mensajes que no sean relevantes

en materia de innovación, los administradores del grupo deben controlar permanentemente las intervenciones y evaluar si estas permanecen o deben ser eliminadas.

Adicional, se evidencia que la comunidad no consolida o administra un repositorio sobre los temas que se basa los webinars, ni genera una capitalización del conocimiento basado en el contenido del cual se tratan las interacciones que se dan entre los miembros. Para este punto, se reconoce que la comunidad no cuenta con un sitio en el cual se puedan consultar artículos, contenido en innovación, herramientas de implementación en innovación empresarial y demás temas que interesan a la comunidad.

Por otro lado, si bien dentro de la gestión de los líderes de la comunidad, se han generado actividades para consolidar un directorio de contactos de los miembros de la comunidad, aún no se tiene una herramienta que contenga información relevante y veraz de los miembros en cuanto a su perfil profesional, cargo, empresa donde labora o sobre las competencias que posee en cuanto a gestión de la innovación. De este modo, al no tener información relevante de perfilamiento de los participantes de la comunidad, no es posible generar una conexión efectiva entre sus miembros, y por tanto se carece de oportunidad para que surjan sinergias con el propósito de resolver problemáticas en la gestión de innovación o generar relaciones y acuerdos comerciales fructíferos, siendo que uno de los factores con mayor importancia por el cual se elige pertenecer a la comunidad es el networking, tal como lo observamos en los resultados del análisis.

Así mismo, no se cuenta con un seguimiento y análisis integral sobre las interacciones de la Comunidad, que permitan determinar cuál ha sido el aporte que cada uno de los miembros le otorga a la misma.

La falta de identificación sobre estas características de los miembros de la comunidad deja atrás la posibilidad de entender los nichos de mercado dentro de la misma, los intereses

que como personas y profesionales puedan tener para lograr detectar servicios y productos que satisfagan estas necesidades no identificadas.

8.4.2. Servicios que no se tienen en la Comunidad evidenciados en Referentes del mercado

Como se evidencia en el análisis de Benchmarking, la Comunidad tiene oportunidad de diseñar servicios que aún no ha estructurado y que en la etapa de desarrollo en la que se encuentra la Comunidad es requerido, viable y oportuno. Por tanto, se reconoce que no cuenta con productos o servicios como otras comunidades que permitan fortalecer un portafolio de servicios o productos encaminados a generación de ingresos. Entre estos servicios se encuentra, por ejemplo, el asesoramiento a empresas que están en el proceso o van a iniciar una transformación digital o a implementar herramientas de innovación, las cuales requieren de expertos en la materia para hacerlo de la forma más óptima posible. Relacionado con lo anterior estas empresas tienen la posibilidad de encontrar en el mercado servicios como talleres especializados, sesiones con líderes de innovación que permitan facilitar, sobre todo en la cultura organizacional, la transformación y la gestión de cambio que va a experimentar.

Así mismo, la comunidad carece de una administración sobre los contenidos que se generan con la dinámica de las interacciones, webinars y demás espacios en los que participa. Por tanto, no cuenta con publicaciones, repositorios sobre la información obtenida de las interacciones de la comunidad, ni desarrollo de conocimiento a partir de estas, lo que no ha permitido generar oportunidades sobre el consumo de estos por parte de múltiples usuarios.

Se evidencia adicionalmente, que la Comunidad aún no ha generado un apalancamiento suficiente amplio que permita profundizar en actividades de promoción y desarrollo de tendencias en innovación como lo es la innovación abierta.

8.4.3. Aliados estratégicos

Si bien la Comunidad ha generado una dinámica fuerte de participación en los webinars, aún no ha establecido la posibilidad de generar sinergias con aliados que puedan utilizar la interacción y canales de la comunidad. De esta manera, se está dejando de generar oportunidades a posibles aliados que ofrezcan sus servicios o productos a un nicho que pueda requerir de los servicios de estos.

9. Resultados de la Solución

El Plan Estratégico para la Comunidad de Innovación y Aprendizaje de Colsubsidio se diseñó a partir del análisis del diagnóstico y las oportunidades en el desarrollo de una oferta de servicios y productos para la generación de ingresos de la Comunidad. Se trabajaron 3 pilares, cada uno con las estrategias encaminadas a cerrar las brechas evidenciadas. 1. Fortalecimiento de las herramientas de comunicación e interacción, 2. Servicios de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación y 3. Alianzas estratégicas. La tabla No. 12 muestra el resumen de las estrategias propuestas para cada uno de los pilares mencionados y posteriormente el desarrollo en detalle de cada una de las estrategias planteadas.

Tabla 15 Plan Estratégico Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación

Pilar 1: Fortalecimiento de las herramientas de comunicación e interacción			
Estrategia	Generación de Ingresos	KPIs	Metas Recomendadas
1. Plataforma de interacción	· Membresía por acceso a la plataforma	$Adopción = \frac{\text{Número de Miembros de la comunidad registrados en la plataforma}}{\text{Número de miembros de la Comunidad en total}}$	90%
	· Cobro por servicios y contenido	$Crecimiento = \frac{\text{Número de Interacciones en la plataforma mes actual}}{\text{Número de Interacciones en la plataforma me anterior}}$	10% - 20%
		$Usabilidad = \frac{\text{Número de miembros con interacciones en la plataforma mes actual}}{\text{Número total de miembros registrados}}$	70%
		$Efectividad Networking = \frac{\text{Número de conexiones con un cierre comercial}}{\text{Número de conexiones a través del directorios}}$	80%
Pilar 2: Servicios a desarrollar			
2. Hackathon	· Tarifa cobrada a los participantes	$Calidad = \frac{\text{Número de participantes con reconocimiento}}{\text{Total Participantes}}$	50%
	· Cobro a la empresa que requiere resolver el reto	$Efectividad = \frac{\text{Implementación exitosa de las soluciones propuestas}}{\text{Total de soluciones propuestas}}$	100%
3. Podcast	· Publicidad	$Crecimiento = \frac{\text{Número de suscriptores mes}}{\text{Número de suscriptores mes anterior}}$	10% - 20%
	· Suscripciones	$Posicionamiento = \frac{\text{Número de reproducciones por episodio}}{\text{Número de reproducciones promedio}}$	100%
4. Diagnósticos empresariales en innovación	· Tarifa por cada Diagnóstico	$Nivel de Satisfacción = \text{Número de Promotores} - \text{Número de Detractores}$	60% de Promotores
		$Calidad = \frac{\text{Número de empresas con impacto positivo}}{\text{Número de empresas con diagnóstico}}$	100%
5. Sesiones empresariales con expertos	· Tarifa por Sesión	$Crecimiento = \frac{\text{Número de sesiones realizados mes}}{\text{Número de sesiones mes anterior}}$	10% - 20%
		$Nivel de Satisfacción = \text{Número de Promotores} - \text{Número de Detractores}$	60% de Promotores
Pilar 3: Aliados Estratégicos			
6. Contratar alianzas con proveedores de servicios	· Margen obtenido por la tarifa a cliente y costo de Proveedor	$Crecimiento = \frac{\text{Número de Certificaciones logradas mes}}{\text{Número de Certificaciones mes anterior}}$	10%
		$Margen = \text{Tarifa cobrada a clientes} - \text{Costo del proveedor}$	40%
7. Pautas	· Por volumen CPV	$Crecimiento = \frac{\text{CPV mes}}{\text{CPV mes anterior}}$	10% - 20%
		$Ingresos = \text{CPV percibidos}$	Total CPV
		$Efectividad = \frac{\text{Número de contactos generados por la Pauta}}{\text{Número de vistas}}$	2% - 5%

Fuente: Elaboración Propia

9.1. Pilar de Fortalecimiento de Herramientas de Comunicación

En este pilar se propone implementar estrategias de implementación que contribuyan a generar interacción a largo plazo de la comunidad, logrando tener repositorios del conocimiento, aportes y explicaciones sobre los temas tratados en el chat de la comunidad actualmente.

Así mismo, poder tener un espacio en el que pueda interactuar de diferentes temas con reglas de interacción para un mayor control sobre los aportes, el tono y los contenidos.

9.1.1. Estrategia 1: Plataforma de Interacción

Esta estrategia busca implementar una plataforma que permita el agrupamiento de los elementos que valora la comunidad, como lo son el acceso a los contenidos en innovación que se comparten en la comunidad o webinars, facilitar el networking, lograr conexiones con líderes en innovación y generar espacios de interacción.

Objetivos

- Consolidar un espacio único donde se administre las interacciones entre la comunidad, el cual contenga información estructurada y veraz del perfil de los miembros de la comunidad.
- Implementar reglas de mayor control sobre las interacciones y cumplimiento de los compromisos establecidos para interactuar en la Comunidad.
- Implementar un acceso diferenciado a la plataforma para generar una oferta de valor única para empresas afiliadas.
- Facilitar el proceso de networking entre los miembros de la comunidad.

Plan de acción

1. Diseñar y establecer requerimientos y funcionalidades requeridas para la plataforma
2. Seleccionar un proveedor tecnológico para el desarrollo de la plataforma
3. Asignar presupuesto para el desarrollo de la plataforma
4. Ejecución del proyecto de desarrollo y puesta en marcha

5. Integración medios de pago con una pasarela
6. Plan adopción miembros comunidad a través de la promoción y capacitación de los usuarios

Las características sugeridas que la plataforma debería tener son:

- Usuario registrado y acceso con clave para administrar la información del perfil del participante en la comunidad.
- Opciones de crear un perfil con preferencias en los temas de innovación que quiera abarcar o profundizar, su área profesional o necesidades de innovación.
- Opciones para generar intereses para ser contactado con el propósito de relaciones comerciales, recibir ofertas laborales o de prestación de servicios.
- Búsqueda en directorio de empresas o personas para contratar sus servicios.
- Repositorio de contenido de innovación como artículos, conexión a los Webinars, explicación de Metodologías o herramientas de Innovación.
- Espacio de discusión para generar ideas sobre alguna necesidad de innovación que tengan los miembros de la Comunidad.
- Diferenciación de perfiles para empresas afiliadas.
- Opción de inscribirse a actividades que se lancen hacia la comunidad.
- Integración con pasarelas de pago que permitan ofrecer medios de pago para aquellas actividades a cobrar dentro de la plataforma.
- La plataforma debe poder medir las interacciones con resultado exitoso para indicar al público la efectividad.
- Se sugiere que sea responsivo, es decir que se adapte a los dispositivos móviles y tablets.

Ingresos y modalidad de cobro

Se propone realizar varias modalidades de cobro por servicios asociados a la plataforma:

- Membresía por acceso a la plataforma mensual o anual
- Cobro por servicios o contenido dentro de la plataforma
- Cobro por publicación de la empresa o persona natural que ofrece sus servicios en el directorio de innovación

Costos e inversión estimados

Para la plataforma se requiere de un desarrollo Web empresarial, que permita integrarse con comercio electrónico y que sea responsivo con funcionalidades medias, puede costar cerca de \$10.000.000 y el Web Hosting un promedio de \$120.000 mensuales (GoDaddy, 2024).

KPIs

Dentro de las mediciones para asegurar la efectividad de la implementación de la plataforma se sugiere hacer seguimiento sobre la cantidad de personas que pertenecen a la comunidad entender cuántas de ellas se registran en la página, este KPI sería el de Adopción. Adicional a este, y para garantizar que las personas que se registren efectivamente usen la plataforma en sus diferentes funcionalidades, se debe calcular el indicador de Usabilidad.

Del mismo modo la comunidad debe medir su evolución con un KPI de Crecimiento para garantizar un mayor volumen mes a mes, de las interacciones que la plataforma permite realizar a los miembros de la Comunidad.

La Plataforma debe permitir registrar las interacciones que indiquen una conexión comercial entre los miembros de la Comunidad y cuáles de estas efectivamente tuvieron un resultado beneficioso para los miembros comunidad, por ejemplo, un contrato de prestación de servicios cerrado, una contratación de personal calificado o una alianza comercial entre empresas.

Adicional a estos KPIs, se recomienda realizar la medición de la Rentabilidad (Ingresos - Costo / Costo) que tendrán, no solo esta estrategia, si no todas ellas para medir su efectividad en cuanto al principal propósito de generación de ingresos que se ha planteado la Comunidad.

$$\text{Adopción} = \frac{\text{Número de Miembros de la comunidad registrados en la plataforma}}{\text{Número de miembros de la Comunidad en total}}$$

$$\text{Usabilidad} = \frac{\text{Número de miembros con interacciones en la plataforma mes actual}}{\text{Número total de miembros registrados}}$$

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Número de Interacciones en la plataforma mes actual}}{\text{Número de Interacciones en la plataforma mes anterior}}$$

$$\text{Efectividad Networking} = \frac{\text{Número de conexiones con un cierre comercial}}{\text{Número de conexiones a través del directorios}}$$

9.2. Pilar de servicios a desarrollar desde la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación

9.2.1. Estrategia 2: Desarrollar un Hackathon

Esta estrategia busca estructurar junto con empresas líderes, un reto de innovación para una empresa o un sector, el cual se publique a interesados en participar en la solución de este reto principalmente a los miembros de la Comunidad.

Objetivos

- Aumentar la experiencia de la comunidad con eventos participativos de innovación y detectar los factores de éxito en eventos de innovación abierta.

- Obtener una mayor participación en la Comunidad con la difusión del evento y resultados del evento.
- Reunir conocimiento generado en la Hackathon que enriquezca el ecosistema de innovación
- Certificar la participación a los integrantes del evento de Innovación abierta.
- Generar nuevas prácticas de solución de gestión de innovación en las empresas que proponen el reto.

Plan de acción

1. Definir empresas retadoras y coordinar los retos que se van a lanzar en el Hackathon
2. Definir incentivos para los participantes que realicen un aporte a la solución del reto
3. Establecer reglas y condiciones para participantes
4. Reservar el sitio
5. Coordinar logística de materiales y alimentos
6. Promocionar el evento

Las características que se sugiere tengan este Hackathon son:

- Retos en los que puedan participar equipos a nivel multidisciplinario, es decir, que contenga elementos a solucionar en varios campos. Esto para promover una participación más enfocada en generar innovación y no en un desarrollo particular de software.
- Definir un límite adecuado de participantes para poder generar suficientes aportes, sin saturar la dinámica que se vaya a tener en el evento.
- Definir incentivos para lograr una participación de calidad y con un compromiso destacado.

- Deberá contar con roles que se responsabilicen sobre las tareas que lleva la organización logística del evento y la coordinación entre los participantes.
- El hackathon debe tener unas reglas definidas en las que se establezcan las delimitaciones de la participación y claridad sobre los resultados y beneficios que se generen con la solución del reto propuesto.
- Presencial para los primeros Hackathones a realizar, para contar con la logística adecuada, conocer la dinámica y lograr un compromiso entre los participantes.
- Generar reconocimiento de los participantes y sus aportes.

Ingresos y modalidad de cobro

Los ingresos están determinados por:

- Tarifa cobrada a los participantes, dado que se generará reconocimiento sobre sus aportes.
- Cobro a la empresa que requiere la solución al reto o problemática.

Costos e inversión estimados

Organización del evento, logística, alimentos puede costar cerca de \$2.700.000 si se tiene en cuenta la participación de 50 personas que puede ser el promedio de participación de este evento (Colsubsidio, 2023).

Alquiler de un sitio puede costar \$1.760.000 si se tiene en cuenta que puede realizarse en una sede de Colsubsidio como lo es la Táctica Calle 34 (Colsubsidio, 2024).

KPIs

Para esta estrategia, es de utilidad entender si el evento cuenta con un nivel de Calidad que permita que se generen soluciones efectivas al reto que la empresa plantea resolver. El Hackathon debe permitir reconocer aquellos participantes que con su aporte plantearon

dichas soluciones. Adicional, la solución debe haberse implementado de manera exitosa para medir la Efectividad del evento.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de participantes con reconocimiento}}{\text{Total Participantes}}$$

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Implementación exitosa de las soluciones propuestas}}{\text{Total de soluciones propuestas}}$$

9.2.2. Estrategia 3: Podcast

Esta estrategia se trata de generar contenidos a través de episodios de Podcast donde se cuente con un experto el cual pueda exponer herramientas, tendencias o casos de éxito referentes a Innovación. Se sugiere que tenga la marca de Xposible dado el reconocimiento que tiene la marca. Esta publicación debe ser semanal para darle continuidad al canal. Así mismo, debe definirse el perfil de los consumidores de este formato para que se diferencie del perfil que asiste a los webinars.

Objetivos:

- Aumentar audiencia de un nicho que no puede conectarse a los Webinars
- Enriquecer el contenido de innovación con un enfoque anecdótico con el invitado, experiencias de liderazgo en innovación

Plan de acción

1. Creación del canal en Spotify
2. Coordinar con expertos participantes
3. Preparar diálogos y guiones
4. Definir plataforma
5. Grabar Episodios y publicar
6. Promocionar episodios

Ingresos

Los ingresos que se pueden generar están dados por publicidad que se puede incluir durante el podcast, por suscripción al Podcast (disponible dependiendo de la plataforma)

Costos e inversión

Los costos podrán variar de acuerdo con la plataforma a utilizar. En algunas plataformas pueden cobrar el 5% de los ingresos dependiendo el contenido.

Para la grabación del Podcast se debe tener en cuenta los costos de equipos, grabación y edición de los episodios, así como el hospedaje de este, en total podría ser de \$2.900.000 (Mergal, 2019).

KPIs

En el caso del podcast, el éxito puede medirse por el aumento del número de suscriptores que permite evidenciar un público que se interesa en general por los temas que trata el Podcast de la Comunidad. Por otro lado, el número de descargas permite entender si el Podcast tiene un crecimiento de audiencia cada vez mayor.

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Número de suscriptores mes}}{\text{Número de suscriptores mes anterior}}$$

$$\text{Posicionamiento} = \frac{\text{Número de descargas por episodio}}{\text{Número de descargas promedio}}$$

9.2.3. Estrategia 4: Diagnósticos empresariales en innovación

Diseñar una herramienta basada en los desarrollos teóricos y prácticos que permita entender generar resultados evaluativos sobre capacidad estratégica de innovación, Cultura y adopción de la innovación en la empresa y medición sobre la efectividad de la innovación implementada. Se trata de una evaluación o test a aplicar por parte de la empresa que puedan arrojar mediciones cuantitativas y cualitativas sobre los aspectos y etapas de la innovación en la empresa, en un proyecto o área específica. La evaluación se recomienda por actividad y

tamaño empresarial, sin embargo, debe poder ser estándar y poder aplicarse de forma general a varias empresas. La herramienta debe arrojar recomendaciones acordes con las dificultades de la empresa, oportunidades o fortalezas que se detecten. El resultado podrá estar acompañado de una evaluación auténtica por parte de un experto en gestión de innovación para garantizar un estudio único y valioso para la empresa. Se recomienda que este sea promovido a un mercado objetivo compuesto por medianas empresas que han realizado esfuerzos en innovación y ya han trabajado sobre cultura de innovación con sus colaboradores y que forman parte de la comunidad de Colsubsidio.

Objetivos

- Para la empresa puede generar con el diagnóstico planes de acción que permitan mejorar sus acciones, esfuerzo e inversión en adopción de innovación.
- Se logra obtener información nueva sobre el estado de la gestión de innovación en el mercado, detectar dificultades que tienen en común las empresas y generar nuevas soluciones a situaciones que no habían sido detectadas hasta el momento.

Plan de acción

1. Estructurar herramienta de medición
2. Definir relación de servicios de experto
3. Definir herramientas de aplicación y entrega de diagnóstico
4. Definir acuerdos de servicio
5. Establecer lineamientos legales, contractuales y cumplimiento
6. Promocionar el servicio

Ingresos

Los ingresos estarían dados por una tarifa fija por concepto de aplicación de la evaluación, consolidación de los resultados e informe de hallazgos y recomendaciones propuestas.

Costos e inversión

El costo podría estar determinado por el profesional experto con un salario promedio de \$6.500.000 (Talent.com, 2024).

KPIs

Igual que otras estrategias, es importante el Crecimiento del número de diagnósticos llevados a cabo que permite evidenciar si es un producto que cumple con las expectativas de las empresas contratantes. Para este tipo de productos, es necesario que se mida el nivel de satisfacción de los clientes, el cual puede evidenciarse midiendo los promotores que tiene el producto, de acuerdo con la calificación, respecto a los detractores. Un indicador que permite medir la calidad de estos servicios, es conocer si realmente las empresas luego del diagnóstico implementan mejoras o planes de acción que tengan efectos positivos en su gestión de innovación.

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Número de Diagnósticos realizados mes}}{\text{Número de diagnósticos mes anterior}}$$

$$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Número de Promotores} - \text{Número de Detractores}$$

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Número de empresas con impacto positivo}}{\text{Número de empresas con diagnóstico}}$$

9.2.4. Estrategia 5: Sesiones empresariales con expertos

Coordinar y estructurar sesiones que permitan lograr la solución a una problemática o apoyo a un proyecto en empresas. Esta estrategia, se debe apoyar en líderes y equipos reconocidos en innovación empresarial que otorguen asesoría y acompañamiento para lograr una la solución a una problemática de gestión en innovación. Se debe estructurar un plan de acción con actividades, herramientas a aplicar y un cronograma específico enfocados en el objetivo a lograr. Debe haber un seguimiento de los logros o dificultades vistas en cada

sesión. Se recomienda poder generar un compromiso de la empresa para llevar a cabo las actividades propuestas, contar con el tiempo y recursos necesarios.

Objetivos

- Detectar las mejores prácticas y las más efectivas en la adopción de innovación.
- Apalancar ideas disruptivas de empresas sin el grado de madurez y desarrollo el cual puede acelerarse con estas sinergias.

Plan de Acción

1. Coordinar líderes que van a acompañar las sesiones
2. Establecer pautas y acuerdos de servicio sobre las asesorías y las visitas
3. Definir tarifa por sesión o paquete de sesiones
4. Establecer lineamientos legales, contractuales y cumplimiento
5. Promocionar el servicio

Ingresos

Los ingresos estarían dados por una tarifa fija por un número de sesiones que dependerán de la evaluación inicial a realizar a la empresa y en la que se definirá la complejidad y los objetivos propuestos.

Costos e inversión

El costo podría estar determinado por la logística en visitas a las empresas, conexiones, material sobre el que se trabajarán las sesiones. Aproximado de \$1.000.000.

KPIs

Igualmente, como se observa en la anterior estrategia, dos de los indicadores esenciales para medir el éxito de la solución son el Crecimiento y Nivel de Satisfacción.

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Número de sesiones realizados mes}}{\text{Número de sesiones mes anterior}}$$

$$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Número de Promotores} - \text{Número de Detractores}$$

9.3. Aliados estratégicos

9.3.1. Estrategia 6. Contratar alianzas con proveedores de servicios

Generar relación con proveedores reconocidos con los que se pueda robustecer el portafolio de la Comunidad. En este caso se busca contratar 2, máximo 3 proveedores que ofrezcan servicios afines a los intereses de la Comunidad. En este caso, por medio de la Comunidad ofrecer estos servicios y beneficios con una tarifa especial para los miembros de la comunidad más baja que la tarifa particular.

Se recomienda generar inicialmente alianzas con empresas que ofrezcan certificaciones en metodologías ágiles como Scrum. Dado que se está demandando tener esta certificación actualmente, es un servicio estándar para el ecosistema de innovación y en el mercado existen varios proveedores que pueden alcanzar la calidad y confianza exigida por Colsubsidio. Así mismo, alianzas en empresas que ofrecen herramientas de AI y de Analítica de datos.

La tarifa para negociar con los proveedores deberá permitir exclusividad del convenio para la Comunidad y generar economías de escala para Colsubsidio.

Objetivos

- Aumentar el valor agregado para las personas que pertenecen a la Comunidad.
- Promover la fidelización en miembros de la Comunidad.
- Generar una masificación de servicios a través de una tarifa exclusiva

Ingresos

Los ingresos estarán dados por el margen dado entre la tarifa negociada con el proveedor y la tarifa a cobrar a los miembros de la comunidad.

Costos e inversión

El costo podría estar determinado por la tarifa establecida en los convenios y contratos con los proveedores.

KPIs

Para esta estrategia es importante medir el Margen obtenido de las comisiones que se cobran a los clientes de estos servicios, menos el costo que se logra negociar bajo la alianza.

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{Número de Certificaciones logradas mes}}{\text{Número de Certificaciones mes anterior}}$$

$$\text{Margen} = \text{Tarifa cobrada a clientes} - \text{Costo del proveedor}$$

9.3.2. Estrategia 7: Pautas

Generar relación con prestadores de servicios reconocidos dentro del ecosistema de innovación para promocionar su oferta de valor y beneficios durante los Webinars o en el Podcast. Este caso, se debe establecer una tarifa similar a CPV que se maneja en las redes sociales. Así mismo, establecer un tiempo límite máximo y mínimo para que realizar la pauta de acuerdo con una evaluación a realizar sobre el tiempo apropiado para no saturar al participante y que sea suficiente para poder generar impacto sobre el servicio a promocionar.

Objetivos

- Genera sinergia en el ecosistema de Innovación.
- Aumentar el reconocimiento de los clientes de los aliados hacía la comunidad.

Ingresos

Los ingresos estarán dados por volumen CPV establecidos para los aliados

Costos e inversión

No tendría costo asociado

KPIs

Para las pautas los indicadores se basan en CPV (Costo por Visualización) que es el pago que realiza el anunciante a la Comunidad por cada visualización de su anuncio.

$$\text{Crecimiento} = \frac{\text{CPV mes}}{\text{CPV mes anterior}}$$

$$\text{Ingresos} = \text{CPV percibidos}$$

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Número de contactos generados por la Pauta}}{\text{Número de vistas}}$$

9.4. Ruta estratégica

A continuación, se propone una ruta con las actividades a desarrollar necesarias para llevar a cabo las estrategias. Se recomienda que se inicie con estrategias de fácil implementación y que generen un impacto positivo de manera rápida para luego llevar a cabo estrategias que requieren una mayor evaluación y complejidad.

Tabla 16 Hoja de Ruta Estrategias Plan Estratégico

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

A través de los análisis Interno y Externo, se lograron evidenciar las oportunidades que la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio tiene en cuanto a los servicios y productos que pueda ofrecer a miembros de la comunidad o a otros clientes. Si bien, la comunidad tiene un nivel de trayectoria, reconocimiento y experiencia alto, aun no cuenta con una Oferta de Valor estructurada que permita generar ingresos.

Se logró a través de los resultados de los instrumentos aplicados concluir que la generación de ingresos no necesariamente iba encaminada a generar cobros por servicios a los miembros de la comunidad, si no de ampliar el portafolio para satisfacer las necesidades que estos tienen.

De esta forma, a través del análisis y comparación de las características clave que debe tener la comunidad con referentes de mercado, que es el análisis de Benchmarking , se lograron evidenciar soluciones y servicios, que adicional cumplieran con el propósito de generación de ingresos, también apuntaban a solucionar problemáticas evidenciadas en la Comunidad respecto a sus herramientas de interacción, control de contenido compartido y falta de gestión del conocimiento.

Se propone entonces a los líderes de la Comunidad, un plan estratégico basado en 3 Pilares que permiten entender el enfoque de cada una de las estrategias propuestas y que se quiere lograr con cada una de ellas.

Un hecho importante es que el este plan se proponen estrategias dirigidas a monetizar actividades asociadas a la Comunidad que no impacten el grado de participación, el crecimiento logrado y tampoco la disposición de los miembros de la comunidad a seguir

aportando. Por el contrario, se proponen estrategias que buscan apalancarse en los logros y conocimiento obtenido a lo largo de los años de desarrollo de la Comunidad.

10.2. Recomendaciones

En el ejercicio de la Consultoría se recomienda a la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en innovación de Colsubsidio implementar las estrategias propuestas en la solución del reto, encaminadas a generar una oferta de valor con productos y servicios con el propósito de generar ingresos a la Comunidad.

Estas estrategias planteadas, tienen un tiempo de implementación, desarrollo y puesta en marcha único e independiente. Por tanto, se sugiere iniciar con la implementación de las estrategias que puedan establecerse en el corto plazo, con menor presupuesto, para generar ingresos de manera rápida, lo cual, aparte de iniciar con mayor dinámica la gestión de la Comunidad, permite apalancar financieramente las estrategias más robustas y de mayor presupuesto.

Es necesario, estructurar a nivel organizacional la asignación del presupuesto basado en las estrategias a implementar, que permitan su desarrollo y justifiquen su costo en la generación de ingresos para la organización.

Es importante que se establezcan los procesos operativos y contables para que la gestión de cobros de tarifas a los usuarios de los servicios planteados en el Plan Estratégico, esto encaminado a cumplir con los controles establecidos por la organización y medición del resultado de estas.

Referencias

- Acosta, O. (noviembre de 2022). *¿Por qué Colombia persiste en invertir tan poco en investigación y desarrollo?* <https://www.universidad.edu.co/por-que-colombia-persiste-en-invertir-tan-poco-en-investigacion-y-desarrollo-orlando-acosta-nov-22/>
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson.
- Asocajas. (26 de abril de 2023). *El mecanismo de redistribución del sistema de compensación familiar*. <https://www.asocajas.org.co/wp-content/uploads/2023/05/Caja-de-resonancia-Edicion-43-Consolidado-26-Abril-7-8.pdf>
- Bellofiore, R. (1999). *Schumpeter's theory of innovation, development and cycles*. <https://web-p-ebsohost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=de176a18-5e28-4d9f-a82f-434b57caa6eb%40redis>
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation*. Harvard Business School Publishing Corporation. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf>
- CMX. (9 de diciembre de 2021). *CommUp 2021 - Primer Cumbre de Comunidades de Negocios en Latinoamérica*. <https://events.cmxhub.com/events/details/cmx-colombia-presents-commup-2021-primer-cumbre-de-comunidades-de-negocios-en-latinoamerica/>
- Colsubsidio. (2023). *Análisis datos Webinar*. Colsubsidio.
- Colsubsidio. (agosto de 2023). *Colsubsidio, la caja más innovadora del país*. <https://www.colsubsidio.com/noticias/colsubsidio-la-caja-mas-innovadora-pais>
- Colsubsidio. (2023). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2022*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/informe-sostenibilidad-educacion-cultura-productividad-2022-colsubsidio.pdf>
- Colsubsidio. (2023). *Portafolio Catering 2023*. <https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/portafolio-de-servicios-de-catering-para-eventos.pdf>
- Colsubsidio. (2023). *Reporte speakers 19 de octubre*. Colsubsidio.
- Colsubsidio. (Agosto de 2024). *Código de Buen Gobierno, Ética y Transparencia Corporativa*. <https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/codigo-de-buen-gobierno-etica-y-transparencia-corporativa-colsubsidio.pdf>
- Colsubsidio. (2024). *Descubre Táctica Calle 34*. <https://www.colsubsidio.com/empresas/productividad/espacios/tactica/calle-34>
- Colsubsidio. (2024). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2023*. <https://cms.colsubsidio.com/sites/default/files/Documentos/colsubsidio/informe-de-gestion-y-sostenibilidad-colsubsidio-2023.pdf>
- Colsubsidio. (2024). *Perfil Organizacional*. <https://www.colsubsidio.com/nosotros/perfil>
- Colsubsidio Bienvenidos a la familia Colsubsidio. (2023). *Bienvenidos a la familia Colsubsidio*. <https://www.colsubsidio.com/afiliate/proceso/bienvenido>
- Colsubsidio Empresas. (2023). *Conoce los servicios para tu empresa*. <https://www.colsubsidio.com/empresas>

- Comunicare. (2019). *Consultoría en innovación*. <https://www.comunicare.es/consultoria-innovacion/>.
- David, F., David, F., & David, M. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32928>
- Design Thinking España. (s.f.). *Cómo usar la Matriz ERIC para innovar y destacar en mercados competitivo*. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/como-usar-matriz-eric-para-innovar-plantilla>
- Designthinking.gal. (mayo de 2019). *El Futuro de la Innovación en las Empresas Pasa por las Comunidades de Innovación*. <https://designthinking.gal/el-futuro-de-la-innovacion-en-las-empresas-pasa-por-las-comunidades-de-innovacion/>
- Ennomotive. (Octubre de 2019). *Innovación abierta*. <https://www.ennomotive.com/es/innovacion-abierta/>
- Ferreira Leit, E., Uzcátegui-Sanchez, C., & Zambrano-Zambrano, K. (2023). *Desafíos y oportunidades de desarrollo sostenible: contribuciones desde diferentes dimensiones de la empresa*. Pensamiento de Joseph Schumpeter Sobre Desarrollo, Innovación y Emprendimiento: <https://atenaeditora.com.br/index.php/catalogo/download-post/83611>
- GoDaddy. (27 de agosto de 2024). *¿Cuánto cuesta crear y mantener una página web en Colombia? Guía completa de precios*. <https://www.godaddy.com/resources/latam/clientes/cuanto-cuesta-pagina-web-colombia>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual Práctico de Estrategia*. Bogotá: Editores Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096&pg=117>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Hidalgo, A., & Pavón, J. (2015). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/49068>
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>
- Innovalat. (24 de julio de 2023). *Inteligencia Artificial y su impacto en la Innovación*. <https://www.linkedin.com/pulse/inteligencia-artificial-y-su-impacto-en-la-innovaci%C3%B3n-innovalat-org/?originalSubdomain=es>
- Ley 21 de 1982 Por la cual se modifica el régimen del Subsidio Familiar y se dictan otras disposiciones. (22 de enero de 1982). <https://www.ssf.gov.co/documents/20127/43407/LEY%2B21%2BDE%2B1982.pdf/e9fa1b9f-a45b-12d1-71ef-d83bbb12b8ee>

- Mergal, O. (2019). *¿Cuanto cuesta un Podcast?*
https://www.hablandodetecnologia.com/cuanto-cuesta-un-podcast/?utm_source=chatgpt.com
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (18 de noviembre de 2021).
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/195290:Plataforma-CIEN-el-punto-de-encuentro-digital-de-la-innovacion-publica-en-Colombia>
- OECD - EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo*. (O. Communities, Ed.) Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264065659-es.pdf?expires=1725156917&id=id&accname=guest&checksum=45A45B54B8FAFA2D8A454A58A361897E>
- OECD - Eurostat. (2018). *La Medición de las Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación, Manual de Oslo 2018*. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264304604-en/1/1/4/index.html?itemId=/content/publication/9789264304604-en&_csp_=f0a6f52d4530c0667c4c56b36905227f&itemI GO=oecd&itemContentType=book
- Ortega, J., & Avellaneda, A. (diciembre de 2022). *Análisis espacial del tejido empresarial afiliado a la Caja*.
<https://www.colsubsidio.com/hubfs/documentos/colsubsidio/analisis-espacial-del-tejido-empresarial-afiliado-a-colsubsidio.pdf>
- Ortiz Pabón, E., & Nagles García, N. (2014). *Gestión de Tecnología e Innovación: Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Ediciones EAN.
<https://editorial.universidadean.edu.co/media/acceso-abierto/gestion-de-tecnologia-e-innovacion-ean.pdf>
- Pervaiz, C., Shepherd, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4688>
- Pombo, C. (21 de agosto de 2015). *Co-creación, crowdsourcing, hackatón e innovación abierta ¿más que una moda?* <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/co-creacion-crowdsourcing-hackaton-e-innovacion-abierta-mas-que-una-moda/>
- Puig, X. (2019). *Colaboración entre competidores: El siguiente paso de la innovación abierta*. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/el-quinto-elemento-de-la-innovacion-abierta/>
- RELACI. (2022). *La comunidad de innovación corporativa de Latam*. <https://relaci.lat/>
- Riesco, M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3905>
- Robbins, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2020). *Fundamentals of Management*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16820>
- Rojas López, M. D. (2012). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Ruta N. (22 de julio de 2016). *¿Qué es innovación?*
<https://www.youtube.com/watch?v=DIQY4GuNqQQ>
- Sanabria Pulido, P., & Guzmán Botero, A. (mayo de 2021). *Políticas públicas, valor público*.
<https://7212050.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7212050/documentos/colsubsidio/politicas-publicas-y-valor-publico-y-gobernanza-colsubsidio-2021.pdf>
- Schnarch Kirberg, A. (2021). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Ciudad de México: McGraw Hill. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=106>
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2023). *Cajas de Compensación Servicios*.
<https://ssf.gov.co/servicios2>
- Superintendencia del Subsidio Familiar. (2023). *Superintendencia del Subsidio Familiar Funciones y Deberes*. <https://ssf.gov.co/funciones-y-deberes>
- Superintendencia del Subsidio Familiar Información Poblacional. (Julio de 2023). *Información Poblacional 2023*.
<https://www.ssf.gov.co/documents/20127/1340995/Informaci%C3%B3n+Poblacional+Enero-Julio+2023.xlsx/e41f9c20-1233-4ab1-8d5c-892f7681960f>
- Talent.com. (2024). *¿Cuánto gana un experto en Innovación en Colombia?*
<https://co.talent.com/salary?job=innovaci%C3%B3n>
- Thinkersco. (s.f.). *Comunidades de innovación*.
<https://thinkersco.com/comunidad/blog/comunidades-de-innovacion/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>
- TIVIT LATAM. (13 de diciembre de 2023). *Panorama de la transformación digital en Colombia*.
<https://latam.tivit.com/blog/transformacion-digital-en-colombia>
- Udemy. (2023). *Cursos sobre Innovación*. <https://www.udemy.com/es/topic/innovation/>
- UNCTAD. (2021). *Escaping from the Commodity Dependence Trap through Technology and Innovation*. United Nations Publications. https://unctad.org/system/files/official-document/ditccom2021d1_en.pdf
- Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento de Mito a Realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3853>
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=966>
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración: Una perspectiva Global, Emprendedora y de Innovación*. Ciudad de México: McGraw Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>

A. Anexo Instrumento de medición

ID	Pregunta	Variable	Subvariable
1	Nombre		
2	Edad		
3	Nivel de ingreso		
4	Nivel de escolaridad		
5	Sector donde labora		
6	Área donde labora		
	¿Califique el nivel de importancia de 1 a 10 siendo 1 nada importante y 10 Totalmente importante los siguientes factores que influyeron en su decisión de hacer parte de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio	Posicionamiento	Fidelización
7	Aplico los contenidos que se tratan en la Comunidad en mi empresa o en el área en la que laboro		
8	Me gusta estar actualizado sobre contenidos de innovación que se tratan en la Comunidad		
9	Algún compañero, amigo o familiar me sugirieron que hiciera parte de la comunidad		
10	Las Comunidades de Innovación son un elemento necesario en el ecosistema de innovación		
11	Participo activamente compartiendo contenido sobre Innovación o promoviendo el debate sobre temas de interés de la comunidad		
12	He aplicado contenidos de la comunidad en mí equipo de trabajo o empresa exitosamente		
13	Otro. Cual? _____		
14	En una escala de 1 a 10, ¿Qué tan Satisfecho está de ser parte de la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento?	Posicionamiento	Fidelización
	¿Califique que tanto le aportan los siguientes factores por ser miembro de la Comunidad, siendo 1 Nada y 10 Totalmente Indispensable	Posicionamiento Contenidos de Innovación	Satisfacción Tendencias y Aplicación
15	networking		
16	Herramientas aplicables a proyectos liderados por los miembros de la Comunidad		
17	Estar actualizado en temas de innovación para un futuro poderlo aplicar si lo requiero		
18	Generar ideas disruptivas o proyectos innovadores con alto impacto en la creación de valor social, económico o ambiental		

19	Es un espacio donde encuentro varias opciones de eventos que recomiendan los miembros de la comunidad		
20	Otro. ¿Cual? _____		
21	¿Qué le gustaría que se desarrollara para la comunidad por parte de Colsubsidio, en cuanto al portafolio de servicios, productos o beneficios adicionales? (opción múltiple		
21	Acceso a Artículos sobre Innovación	Servicios o Productos Contenidos de Innovación	Servicios potenciales, Beneficios Tendencias y Aplicación
	Acceso Ilimitado a Webinars		
	Actividades de Innovación abierta, como hackathones o solución de retos de innovación de manera colaborativa		
	Sesiones para su empresa con expertos sobre cómo aplicar herramientas para la gestión en innovación		
	Sesiones para su empresa con expertos sobre casos de éxito en innovación		
	Módulos formativos para su empresa y su equipo de trabajo sobre herramientas de gestión de innovación y su aplicación efectiva.		
	Encuentros empresariales para lograr conexiones de aprendizaje en innovación		
	Aplicación de diagnósticos de innovación en su empresa o equipo de trabajo		
	Formación a líderes de Innovación		
	Acceso a un repositorio exclusivo de Contenido de Innovación: Herramientas, ensayos, artículos, estadísticas de innovación en Colombia o Latinoamérica		
Otro. ¿Cual? _____			
	¿Usted estaría dispuesto a pagar por los servicios que se describen en la pregunta No. 10? Opción Si/No		
22	Acceso Ilimitado a Webinars	Servicios o Productos	Servicios potenciales, Modalidad de Pago
23	Actividades de Innovación abierta, como hackathones o solución de retos de innovación de manera colaborativa		
24	Sesiones para su empresa con expertos sobre cómo aplicar herramientas para la gestión en innovación		
25	Sesiones para su empresa con expertos sobre casos de éxito en innovación		
26	Módulos formativos para su empresa y su equipo de trabajo sobre herramientas de gestión de innovación y su aplicación efectiva.		
27	Encuentros empresariales para lograr conexiones de aprendizaje en innovación		

28	Aplicación de diagnósticos de innovación en su empresa o equipo de trabajo		
29	Formación a líderes de Innovación		
30	Acceso a un repositorio exclusivo de Contenido de Innovación: Herramientas, ensayos, artículos, estadísticas de innovación en Colombia o Latinoamérica		
31	Para los servicios que estaría dispuesto a pagar, ¿cuál sería la modalidad de pago que le parecería más adecuada? (Una opción)		
	Paquetes con un valor fijo que depende de la cantidad de servicios incluidos	Servicios o Productos	Servicios potenciales, Modalidad de Precio
	Membresía anual que otorga beneficios y acceso a estos servicios		
	Pago por cada uno de los servicios de acuerdo con mi necesidad y la de mi empresa		
Medido de acuerdo con los beneficios económicos que generen estos servicios para mí o mi empresa			
32	¿Cuáles cree que son los contenidos que actualmente se están demandando más en las áreas de innovación de las empresas y que se deberían desarrollar por parte de la Comunidad?		
	Inteligencia Artificial	Servicios o Productos	Servicios potenciales, Beneficios
	Estrategias de Innovación		
	Transformación digital		
	Competencias y habilidades en innovación para Colaboradores		
	Prototyping		
	Data Analytics		
	Metodologías para la gestión de innovación		
Cultura de innovación en la organización			
Innovación abierta			
33	¿Cómo cree que las empresas afiliadas o no afiliadas podrían beneficiarse de la Comunidad? (Selección múltiple)		
33	Promover una cultura de Innovación dentro de la empresa	Servicios o Productos	Servicios potenciales, Modalidad de Precio
	Servicios de formación a empleados sobre herramientas, casos de éxito o contenidos en Innovación		
	Sesiones con expertos para lograr cambios de impacto por parte de los empleados de las empresas		
	Herramientas para el diagnóstico de la Innovación		
	Otro. ¿Cual? _____		

34	¿Cree que estas empresas pagarían por estos servicios o beneficios? Opción Si/No	Servicios o Productos	Servicios potenciales, Modalidad de Pago
35	¿Conoce algunas otras comunidades de innovación, de aprendizaje o de gestión empresarial? Cuénteme si hace parte de alguna de ellas y de que se tratan. Opción Si/No	Posicionamiento Contenidos de Innovación	Fidelización Contenidos de Innovación
36	¿Cuáles? ¿Qué puede aportarle estas otras comunidades a la Comunidad de Aprendizaje y Conocimiento en Innovación de Colsubsidio?	Servicios o Productos	Servicios potenciales

Fuente: Elaboración propia