



**RELACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL Y
LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. CASO SUMATEC.**

JULIANA ISAZA GIRALDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2020

**RELACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL Y
LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. CASO SUMATEC.**

Autora

JULIANA ISAZA GIRALDO

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

Tutor

MGS. DIEGO FERNANDO BARAJAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES

2020

DEDICATORIA

A mis padres, a quienes amo y admiro, que durante tantos años me han animado con su ejemplo a dar lo mejor de mí en cada proyecto que emprendo, a hacer cada cosa con esfuerzo, pasión y a seguir siempre adelante con determinación.

AGRADECIMIENTOS

A Sumatec, por permitirme el acceso a la información y regalarme los espacios para adquirir nuevos conocimientos; por acompañarme a crecer como persona y profesional.

A Diego Barajas, por su paciencia y dedicación para sacar adelante este proyecto; por compartir sus conocimientos y experiencia para lograr el mejor resultado.

A mis compañeros de maestría por los momentos compartidos, las locuras y los aprendizajes; fueron dos años de vivencias transformadoras.

RESUMEN

El Informe de Competitividad Global destaca la importancia de la capacidad de innovación de un país para ser más competitivo y dentro de los elementos para tener mayor capacidad de innovación tiene en cuenta la sofisticación de los compradores en una negociación. Es por esto, que este proyecto pretende establecer una relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de carácter no experimental con enfoque positivo - explicativo y de tipo correlacional - descriptivo. Se utilizó un instrumento tipo encuesta la cual fue aplicada a 12 directivos de Sumatec y construido a partir de otros instrumentos existentes, gran parte tomado del macroproyecto de “Estrategias de Intervención para el Cierre de Brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de “Pactos por la Innovación” (2019) de la Universidad Autónoma de Manizales, incluyendo características del Informe de Competitividad Global (2018), de Morales, Ortiz y Arias (2012) y de Enrique Ogliastri (S.f).

Los resultados de esta investigación permitieron concluir que la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación se da desde la cultura organizativa y la competitividad. Es decir, que los modelos de gestión independientemente de su enfoque son determinados por la cultura organizacional; la manera de relacionarse y llevar a cabo cualquier tipo de proceso es directamente proporcional a los hábitos empresariales. Por lo anterior, cuando se implementa un modelo de gestión de la innovación, no se impacta solo el proceso de innovación en sí mismo, sino que afecta también los hábitos y transforma la cultura organizativa de manera exógena.

Sin embargo, debido a la razón comercial de la empresa de estudio, se identifica mayor comprensión y sistematización en los procesos relacionados con la negociación y lo concerniente a la innovación, va adaptada según las necesidades requeridas por la empresa.

Palabras Claves: Innovación, Negociación, Gestión de la innovación, Gestión de la negociación, Competitividad.

ABSTRACT

The Global Competitiveness Report highlights the importance of the innovation capacity of a country to be more competitive, and within the elements to have more capacity for innovation takes into account the sophistication of buyers in a negotiation. This is why this project aims to establish a relationship between business negotiation models and innovation management models.

This research has a quantitative approach, it is non-experimental with a positive-explanatory and correlational-descriptive. 12 Sumatec employees were surveyed with an instrument were built from other existing instruments, based on “Estrategias de Intervención para el Cierre de Brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas” in the framework of “Pactos por la Innovación” (2019) By the Autónoma University of Manizales, including characteristics of the Global Competitiveness Report (2018), of Morales, Ortiz & Arias (2012) and of Enrique Ogliastri (Sf).

The results of this research, allow to conclude that the relationship between business negotiation models and innovation management models occurs from the organizational culture and competitiveness. That is, that the management models regardless of their approach are determined by the organizational culture, therefore, the way of carrying out any type of process is directly proportional to business habits. When an innovation management model is implemented, not only is the innovation process itself impacted, it also affects habits and transforms the organizational culture.

However, given the commercial reason of the company, there is greater understanding and systematization in the processes related to negotiation and what concerns to innovation, is adapted according to the needs required by the company in the moment.

Key Words: Innovation, Negotiation, Innovation Management, Negotiation Management, Competitiveness.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	13
2	ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE.....	15
3	PROBLEMATIZACIÓN	19
3.1	ÁREA PROBLEMÁTICA	19
3.2	JUSTIFICACIÓN	22
3.3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.4	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.4.1	Objetivo General.....	24
3.4.2	Objetivos Específicos	24
4	REFERENTES TEÓRICOS	25
4.1	MARCO TEÓRICO	25
4.1.1	Contexto del Macro Entorno	26
4.1.1.1	<i>Económica</i>	26
4.1.1.2	<i>Cultural</i>	28
4.1.1.3	<i>Tecnológica</i>	30
4.1.2	Innovación	31
4.1.3	Modelos de Gestión de la Innovación	37
4.1.3.1	<i>Modelos Lineales</i>	40
4.1.3.2	<i>Modelos por Etapas</i>	41
4.1.3.3	<i>Modelos Interactivos o Mixtos</i>	43
4.1.3.4	<i>Modelos Integrados</i>	44
4.1.3.5	<i>Modelos en Red</i>	46
4.1.3.6	<i>Modelos de Innovación Abierta</i>	47
4.1.4	Variables de Innovación	50
4.1.5	Negociación	52
4.1.6	Modelos de Negociación	55

4.1.7	Variables de Negociación.....	61
4.2	REFERENTES NORMATIVOS.....	65
4.2.1	Contexto Normativo Para La Gestión De La Innovación.....	65
5	METODOLOGÍA.....	67
5.1	ENFOQUE METODOLÓGICO.....	67
5.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	67
5.3	POBLACIÓN Y MUESTRA O UNIDAD DE ANÁLISIS.....	69
5.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	71
6	RESULTADOS.....	76
7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	99
8	CONCLUSIONES.....	102
9	RECOMENDACIONES.....	104
10	BIBLIOGRAFÍA.....	105
11	ANEXOS.....	109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de Definiciones de Innovación	33
Tabla 2. Clasificación y Modelos Ofrecidos por Distintos Autores Sobre el Proceso de Innovación	38
Tabla 3. Modelos Generacionales de Gestión de la Innovación	49
Tabla 4. Comparación de Definiciones de Negociación	53
Tabla 5. Diferencias entre Negociaciones Basadas en Posiciones Suave y Dura	57
Tabla 6. Diferencias entre Negociaciones Basadas en Posiciones Suave y Dura y Negociación Basada en Principios	59
Tabla 7. Grupos de Variables en Negociación Según Enrique Ogliastri	62
Tabla 8. Maneras en las que la Cultura Afecta los Resultados de una Negociación.....	64
Tabla 9. Normas para Gestión de la Innovación	66
Tabla 10. Población para Aplicación de Instrumento	71
Tabla 11. Construcción del Instrumento a Partir de Dimensiones y Características.....	72
Tabla 12. Construcción de Preguntas y Escala de Medición.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Contexto Marco Teórico	25
Figura 2. Cultura Colombiana de Negociación	29
Figura 3. Taxonomía de la Innovación.....	36
Figura 4. Modelo de Empuje de la Tecnología	40
Figura 5. Modelo de Tirón de la Demanda	40
Figura 6. Modelo por Etapas Departamentales	41
Figura 7. Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena – Eslabón	43
Figura 8. Fases de Desarrollo de Producto Secuenciales (A) vs. Solapadas (B y C).....	44
Figura 9. Modelo Cuarta Generación según Rothwell (1994)	45
Figura 10. Ejemplo de Modelo en Red	46
Figura 11. Ejemplo de Modelo de Innovación Abierta.....	47
Figura 12. Metodología.....	67
Figura 13. Construcción de la encuesta para relación de características.....	74
Figura 14. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Económicos Agrupados Según Escala de Valoración.....	77
Figura 15. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Económicos Según Evaluación Promedio	78
Figura 16. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores de Cultura / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	79
Figura 17. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores de Cultura Según Evaluación Promedio	80
Figura 18. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Tecnológicos.....	81
Figura 19. Dimensión Cultural en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	82

Figura 20. Dimensión Cultural en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	83
Figura 21. Evaluación Promedio en Dimensión Cultural - Comparativo Innovación / Negociación	84
Figura 22. Dimensión de Beneficios e Impacto en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	86
Figura 23. Dimensión de Beneficios e Impacto en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	87
Figura 24. Evaluación Promedio en Dimensión Beneficios e Impacto - Comparativo Innovación / Negociación.....	88
Figura 25. Dimensión de Capacidades en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	89
Figura 26. Dimensión de Capacidades en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	89
Figura 27. Evaluación Promedio en la Dimensión de Capacidades - Comparativo Innovación / Negociación.....	90
Figura 28. Dimensión de Equipo en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	91
Figura 29. Dimensión de Equipo en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	92
Figura 30. Evaluación Promedio en la Dimensión de Equipo - Comparativo Innovación / Negociación.....	92
Figura 31. Dimensión de Proceso en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración	94
Figura 32. Dimensión de Proceso en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	95
Figura 33. Evaluación Promedio en la Dimensión de Procesos - Comparativo Innovación / Negociación.....	96

Figura 34. Dimensión de Trazabilidad en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	97
Figura 35. Dimensión de Trazabilidad en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración.....	97
Figura 36. Evaluación Promedio en Dimensión Trazabilidad - Comparativo Innovación / Negociación.....	98

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Instrumento del Macroentorno.....	109
Anexo 2. Instrumento en Dimensión Cultura.....	112
Anexo 3. Escala de Valoración Dimensión Cultura.....	113
Anexo 4. Instrumento en Dimensión Beneficios e Impacto.....	116
Anexo 5. Escala de Valoración Dimensión Beneficios e Impacto.....	117
Anexo 6. Instrumento en Dimensión Capacidades.....	118
Anexo 7. Escala de Valoración Dimensión Capacidades.....	119
Anexo 8. Instrumento en Dimensión Equipo.....	119
Anexo 9. Escala de Valoración Dimensión Equipo.....	120
Anexo 10. Instrumento en Dimensión Proceso.....	121
Anexo 11. Escala de Valoración Dimensión Proceso.....	122
Anexo 12. Escala de Valoración Dimensión Proceso.....	123
Anexo 13. Escala de Valoración en Dimensión Trazabilidad.....	123

1 PRESENTACIÓN

La siguiente investigación se enmarca bajo el Informe de Competitividad Global, el cual destaca la importancia de la capacidad de innovación de un país para ser más competitivo y establece como pilar importante la capacidad de innovación y dentro de ella, la sofisticación de los compradores en una negociación. Por lo anterior, el objetivo es determinar la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación, dentro de un caso empresarial.

En la primera parte del proyecto, se encuentran diferentes publicaciones que relacionan los mundos de negociación e innovación y que precisan su impacto. Luego, en la problematización se expone el área problemática y la justificación desde la pertinencia, novedad y viabilidad de la investigación; partiendo de la comprensión que tener un modelo estructurado de negociación aporta a la innovación y posibilita la competitividad de un país u organización.

En el desarrollo de los referentes, se encuentra que el marco está dividido en tres tópicos teóricos, el primero es un análisis del macroentorno el cual se aborda desde los factores que tienen relación con el objeto de estudio, es decir, los económicos, culturales y tecnológicos. El segundo tópico enfocado en innovación y el último en negociación, donde en cada uno de ellos se aborda la definición del concepto, se identifican los modelos de gestión existentes y las variables; complementariamente se entrega un marco normativo para la gestión de la innovación.

Posteriormente, se precisa la metodología donde se expone que la investigación es de carácter cuantitativo, no experimental con enfoque positivo - explicativo y de tipo correlacional - descriptivo. El instrumento diseñado tipo encuesta para responder a la pregunta “¿Cuál es la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación en el caso Sumatec?” fue construido a partir de instrumentos ya probados en investigaciones anteriores, gran parte tomado del macroproyecto de “Estrategias de Intervención para el Cierre de Brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de “Pactos por la Innovación” (2019) de la Universidad

Autónoma de Manizales, incluyendo características del Informe de Competitividad Global (2018), de Morales, Ortiz y Arias (2012) y de Enrique Ogliastri (S.f).

En la última parte del documento, se exponen los resultados, se presenta la discusión de estos y finalmente, dentro de las conclusiones se caracterizan los modelos de negociación empresarial y de gestión de la innovación en la empresa Sumatec y se establecen las relaciones entre los modelos de gestión de la innovación y los modelos de negociación utilizados por la empresa de estudio.

2 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

Para el planteamiento de la siguiente investigación que busca determinar la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación en un caso corporativo, se procedió a rastrear publicaciones que relacionaran los mundos de negociación e innovación y que precisaran su impacto. Dentro de los hallazgos se presentan los siguientes documentos:

Nombre artículo: *International business negotiations: innovation, negotiation team, Preparation.*

Autor: Kęstutis Peleckisa

Año: 2014

Objetivos: Examinar las preparaciones para una negociación y considerar la formación en equipos de negociación.

Metodología: Análisis de literatura científica mundial en innovaciones de negociaciones comerciales.

Conclusiones:

- Uso de algoritmos
- Desarrollar equipos de negociaciones eficaces.
- La importancia de estar familiarizado con otras culturas antes de la negociación.

Aportes del antecedente al trabajo propuesto: Aporte en revisión bibliográfica de la relación innovación y negociación.

Nombre artículo: *Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor*

Autor: David Gleiser

Año: 2010

Institución: Universidad Icesi

Objetivos: Estudio de toma de decisiones.

Metodología: Análisis conceptual de 4 casos de negociación, en los que se recurrió a la aplicación de algunos de los principios de la teoría de solución de problemas inventivos. (TRIZ)

Conclusiones: Es posible emplear procedimientos heurísticos inventivos para contrarrestar las tendencias heurísticas tradicionales que emplean los negociadores.

La actividad de las partes en un proceso de negociación puede verse como un proceso de exploración de posibilidades en el que la creatividad del acuerdo resulta de identificar las contradicciones presentes en un curso de acción propuesto y de la búsqueda por disolverlas mediante el uso de principios inventivos.

Aportes del antecedente al trabajo: Permite hacer acercamientos en la aplicación de teorías o modelos sobre procesos de negociación. Entrega hallazgos de la importancia de la creatividad en los procesos de negociación.

Nombre artículo: *Una breve pincelada sobre algunas áreas del saber necesarias para una negociación exitosa.*

Autor: Salvatore Tarantino

Año: 2015

Institución: Konrad Lorenz

Objetivos: El propósito general, es dar una breve pincelada sobre algunas teorías que, a juicio del autor, componen el cuerpo de conocimiento que guía y fortalece el proceso de negociación.

Metodología: Revisión bibliográfica

Conclusiones: Todo proceso de negociación transita entre la inter y la transdisciplinariedad.

La teoría de la negociación está lejos de ser innatista racionalista, unidisciplinaria y unidimensional, es más bien empirista y pluridimensional. Precisamente, es un puzle pluridimensional donde cada dimensión está representada por una disciplina, y como tal requiere necesariamente, de su estudio, análisis y comprensión inter-trans-disciplinar.

Aportes del antecedente al trabajo: La descripción de teoría de los 3 cerebros, puede ser de utilidad para comprender la manera en la que funciona la estructura mental en un proceso de negociación.

Planteamiento de teorías y principios que pueden ser partícipes en una negociación.

Nombre artículo: *Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executive perceptions*

Autor: Carlos Quintanilla y Enrique Ogliastri

Año: 2015

Objetivos: Estudiar los prototipos de negociación internacional en un país latinoamericano. (Costa rica)

Metodología: Cuestionario a 101 residentes extranjeros que hacen negociaciones en Costa Rica. El estudio aplica métodos de análisis de clases latentes.

Conclusiones: El estudio identifica dos diferentes clústeres de negociadores: Un negociador racional y otro emocional. Los valores de la cultura son muy importantes para ambos clusters.

Aportes del antecedente al trabajo: Comprender teorías de negociación más relevantes, la selección de negociadores, manejos de emociones y momentos de una decisión, es clave para la investigación pues aporta en la comprensión de los procesos para comprender los modelos.

Nombre artículo: *Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva*

Autor: Juan Mejia Trejo y Jose Sanchez Gutierrez

Año: 2015

Institución: Universidad de Guadalajara

Objetivos: Describir la importancia de los factores que determinan la innovación del modelo de negocios (IMN) en la creación de ventaja competitiva.

Metodología: Estudio documental

Conclusiones: La IMN es necesaria para diferenciarse y/o iniciar operaciones en nuevos mercados con mínimos probabilidades de riesgo. (Innovación en modelos de negociación)

Los elementos de la IMN a desarrollar implican divisiones del mismo proceso como: habilitadores, procesos y elementos, así como efectos, por lo que la narrativa para su explicación es una de las variables a considerar para realizar una propuesta de di

Aportes del antecedente al trabajo: Contribuye en el aporte de que tener un modelo de negocio y negociación, y a su vez un modelo de gestión de la innovación aporta para tener ventajas competitivas, más robustas incluso que teniendo solo uno de los dos modelos.

3 PROBLEMATIZACIÓN

3.1 ÁREA PROBLEMÁTICA

El índice Global de Innovación del 2018 propuesto por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, la Universidad de Cornell y la Escuela de Negocios INSEAD clasifica los sistemas de innovación de diferentes países y economías, evaluando a través de 80 indicadores los pilares de instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, sofisticación de mercados y sofisticación de negocios. El índice reconoce el papel de la innovación en el crecimiento y la prosperidad económica. Puede observarse en los resultados del 2018 que Colombia se encuentra en el puesto 63 entre 127 economías, con un poco menos de la mitad de puntos del líder, donde Suiza tiene 68.4 y Colombia 33.8. El índice lo lideran Suiza, Países Bajos, Suecia, Reino Unido y Singapur. A nivel Latinoamericano, lideran Chile, Costa Rica, México, Uruguay y Colombia con un quinto lugar. (Global Innovation Index, 2018).

Por su parte, el Manual de Oslo define los impactos de la innovación desde los efectos en las ventas, participación en el mercado, mejora en productividad, eficiencia, entre otros. A nivel global, indica que impacta en la competitividad internacional, productividad total de los factores y generación de conocimiento. (Manual de Oslo, 2005) La anterior definición se visibiliza en el informe realizado por el Foro Económico Mundial, el cual tiene en cuenta la capacidad de innovación de los países para determinar su competitividad global.

Dicho informe de Competitividad Global, realizado anualmente por el Foro Económico Mundial fue diseñado para apoyar a los países en la identificación de políticas y prácticas relevantes. En este sentido, evalúan 12 pilares, los cuales son: instituciones, infraestructura, adopción TIC, estabilidad macroeconómica, salud, habilidades, mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, tamaño de mercado, dinamismo empresarial y capacidad de innovación. Es desafortunado, ver como para el informe del 2018, la capacidad de innovación en Colombia es el pilar más bajo entre los 12 evaluados, por debajo de la mitad de los puntos 36/100, lo que deja al país en el puesto 73 en el mundo.

Dentro del pilar de capacidad de innovación, el informe tiene en cuenta: diversidad laboral, estado de desarrollo del cluster, co-inversiones internacionales, colaboración de múltiples partes interesadas, publicaciones científicas, gastos de I + D, calidad de las instituciones de investigación, sofisticación del comprador y aplicaciones de marcas. (The Global Competitiveness Report, 2018).

El Informe de Competitividad Global destaca la importancia de la capacidad de innovación de un país para ser más competitivo y dentro de los elementos para tener mayor capacidad de innovación tiene en cuenta la sofisticación de los compradores en una negociación, en este punto el informe indica que se basa en la pregunta “En su país ¿Sobre qué base toman las decisiones de compra los compradores?” donde las respuestas posibles son: basados únicamente en el precio más bajo o basados en atributos de desempeño sofisticados. En Colombia aún se ven modelos tradicionales de negociación (Ogliastri, 2011), sin dar cabida a nuevas oportunidades de mercados, productos, clientes, servicios y/o proveedores, que posibiliten nuevas dinámicas principalmente comerciales y organizativas; sin embargo, a nivel mundial ya se implementa el modelo integrativo o también conocido como Modelo de Harvard (Fisher & Ury, 1981), dicho modelo tiene en cuenta los atributos ofrecidos y permite encontrar nuevas oportunidades que beneficien a ambas partes, generando una negociación más amplia y sistémica.

Según Thompson (2015) la habilidad de los negociadores para crear alternativas esta intrínsecamente ligada a negociaciones exitosas. (Citado por Peleckis, 2014). Allí es donde la relación innovación - negociación cumple un papel importante, pues toda vez que se sofistican las negociaciones, esto aportaría al desarrollo de la innovación, existiendo la posibilidad de que se incremente la competitividad de una empresa o país. Es decir, los modelos de negociación y los modelos de innovación tienen gran relevancia como agentes competitivos, tomando como referente el Informe de competitividad Global, donde uno de los indicadores que incrementa la capacidad de innovación es la sofisticación de los compradores.

Para el desarrollo de la investigación, se determinó a la empresa Sumatec, la cual es una empresa nacida en 1954 en Manizales, Caldas. Con unas ventas aproximadas de 60 millones de dólares en el 2018, cobertura a nivel nacional y con un equipo de 750 empleados. Dicha empresa comercializa suministros y materiales técnicos y se encuentra categorizada dentro de la categoría M.R.O, sigla mundialmente utilizada que abarca todo lo relacionado a la administración y adquisición de inventarios para los procesos de mantenimiento, reparación y operación. La empresa cuenta con tres canales de venta, el primero enfocado en la atención a comercio, es decir ferreterías a nivel nacional, el segundo en la atención al sector productivo (Industria manufacturera, construcción e infraestructura, institucional, petrolero y minero, entre otros) y el último es el canal retail que se especializa en profesionales del sector manufactura. El modelo de venta, al ser una relación empresa - empresa, es un proceso de negociación entre el comprador y el vendedor de Sumatec. En dicho proceso, el precio, la oferta y los valores agregados pueden variar en correspondencia al acuerdo logrado con el cliente.

Una vez descrito lo anterior, la empresa Sumatec si bien cuenta con un modelo de negociación propio que le ha generado posicionamiento y crecimiento en ventas, (cabe resaltar que su modelo responde a situaciones particulares del entorno con el que se vaya a negociar, por lo cual no hay consolidado un modelo parametrizado o estandarizado dentro de la organización para llevar a cabo los acuerdos), este debe ser optimizado y ajustado de manera constante, vinculando la gestión de la innovación y por consiguiente potenciando la competitividad de la empresa, para reducir la pérdida de oportunidades de nuevas redes de negocio y todo lo que conlleva generar modelos de gestión organizativa.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La negociación es un aspecto que está presente en todos los momentos, durante las diferentes etapas de un ser humano, tanto en su vida personal como laboral. Se negocian con los padres los permisos, en las relaciones, se negocia el salario y las vacaciones (Fisher y Ury, 1981). Según la Real Academia de la Lengua el concepto de negociación viene del latín “Negotiatio” y su significado es “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.” (Real Academia de la Lengua, 2017).

Por otra parte, el término innovación según el manual de Oslo es “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (Manual de Oslo, 2005) Consecuentemente, como lo indican Crossan y Apaydin (2010) la innovación es considerada una fuente de ventajas competitivas desde diferentes disciplinas.

Acorde a lo expuesto en el área problemática y respecto al Informe de Competitividad Global (2018) la capacidad de innovación es uno de los 12 pilares que apalanca la competitividad y dentro de esta se tiene en cuenta la sofisticación de los compradores. En este sentido, podría entenderse que tener un modelo estructurado de negociación aporta a la innovación y posibilita la competitividad de un país u organización.

Esta investigación es pertinente para la empresa Sumatec, pues su modelo de negociación, aunque no esté descrito desde la teoría puede generar nuevos resultados en productos, procesos o servicios y podrá potencializar acuerdos para ambas partes. Es pertinente para la universidad porque tendrá un aporte sobre la relación entre innovación y negociación, donde la interdisciplinariedad tiene cabida y la investigación aportará luz a un ámbito de estudio no muy desarrollado.

El estudio será novedoso, pues revisando las características documentales previas, si bien se han hecho trabajos relacionales, se ha estudiado muy poco en la relación innovación y

negociación. Menos aún en empresas pertenecientes al sector Mantenimiento, Reparación y Operación.

La investigación es viable pues la empresa permitirá el acceso a la información, igualmente admitirá el relacionamiento con los empleados para aplicar el instrumento. A su vez tiene la intención de construir un sistema de gestión de la innovación para mejorar la competitividad, encontrar nuevas oportunidades de mercado y eficiencia en los procesos. Y en general, el aporte a la Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones se identifica a partir del objeto de estudio de la misma, mediante la aplicación de aspectos claramente administrativos y estratégicos junto con temas pilares como la innovación y la gestión de la innovación, brindando resultados que desencadenen un proceso de mejora y/o crecimiento empresarial.

3.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación en el caso Sumatec?

3.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Objetivo General

Determinar la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación. Caso Sumatec.

3.4.2 Objetivos Específicos

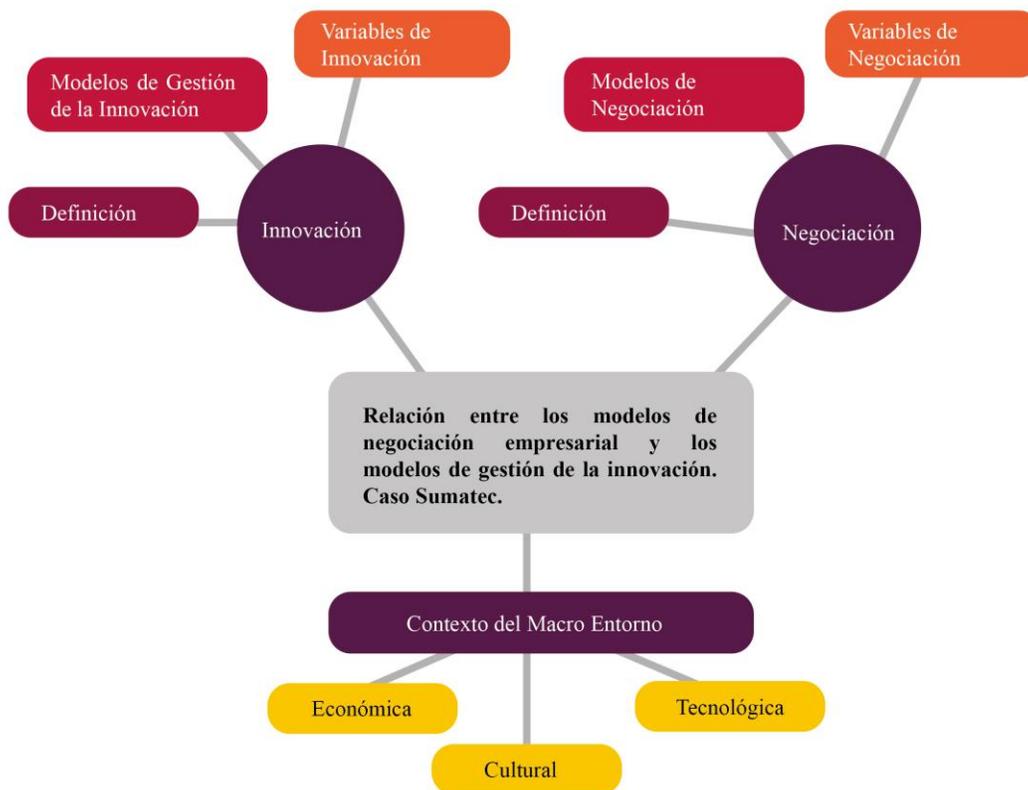
- Identificar los modelos de negociación y de gestión de la innovación existentes en los sectores productivos
- Caracterizar los modelos de negociación empresarial en la empresa Sumatec
- Caracterizar los modelos de gestión de la innovación en la empresa Sumatec
- Establecer las relaciones entre los modelos de gestión de la innovación y los modelos de negociación utilizados por la empresa de estudio.

4 REFERENTES TEÓRICOS

4.1 MARCO TEÓRICO

A continuación, se muestra la figura 1, en la cual se identifican los temas a indagar en el marco teórico y su interacción dentro de la investigación “Relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación. Caso Sumatec”

Figura 1. Contexto Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Contexto del Macro Entorno

Según el Dane, Colombia tiene 417.719 empresas a junio del 2018 clasificadas en 21 grupos donde el grupo G que corresponde comercio al por mayor y al por menor tiene 146.219 empresas y es el sector económico con mayor participación en jerarquías pues representa el 19.3% sobre el total de sectores, consecuentemente en el grupo 466 hay 15.455 empresas en el país. En el 2016 el sector de comercio al por mayor vendió \$128,1 billones de pesos lo que representa el 52,1% de las ventas totales del sector de comercio. (Dane, 2018)

Sumatec, está clasificada en su actividad económica dentro del código CIIU 4663 (comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción) y 4669 (Comercio al por mayor de otros productos n.c.p.) (Dane, 2018)

Si bien el análisis de contexto de macro entorno se compone de factores como: política, economía, cultura, religiosidad, tecnología, asociaciones, grupos de oposición, normativo jurídica, infraestructura logística, social y ambiental; para efectos de esta investigación se hará énfasis únicamente en los que tienen relación con el objeto de estudio, es decir, en los factores económico, cultural y tecnológico, dado que, la investigación aborda aspectos de carácter organizativos, por lo cual, se contextualiza desde este abordaje.

4.1.1.1 Económica

Arellano (2010) hace una breve descripción en la historia del continente, enunciando que América Latina dependió gran parte de su historia de otras potencias (España y Portugal, Inglaterra, Francia y Estados Unidos) y fue durante mucho tiempo exportadora de materias primas e importadora de productos manufacturados, pues tenían prohibido producir para no competir con la metrópoli. Hasta mediados del siglo XX las empresas latinas, excepto las grandes mineras y agrícolas, eran comercializadoras, por lo cual era fundamental saber comprar barato y vender caro.

Respecto a la política monetaria de Colombia, el Banco de la República indica que “Se rige por un esquema de inflación cuyo propósito es mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar un crecimiento del producto acorde con la capacidad potencial de la economía”. (Banco de la Republica, 2008)

Es relevante para el desarrollo de negocios contextualizar el comportamiento económico del país, su crecimiento y los sectores con mayor potencial, pues estos factores afectan de manera directa a las empresas y los procesos de negociación entre ellas. En función de lo anterior, el Banco Mundial expresa que “El crecimiento económico se desaceleró gradualmente hasta un 1.8% en 2017, respaldado por políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales emprendidas en los últimos años. En los años más recientes, el país experimentó un importante ajuste en el déficit fiscal no petrolero, en respuesta a la disminución de los ingresos fiscales petroleros cercana a 3.3% del PIB”. Igualmente esperan que el crecimiento se acelere gradualmente durante 2019 y 2020, debido al mayor consumo privado, recuperación de exportaciones no petroleras, mayores precios de petróleo y el repunte del programa de infraestructura 4G. (Banco Mundial, 2018)

En relación a la industria manufacturera a nivel mundial se encuentra en un constante cambio, como lo explican Sirkin, Zinser y Rose (2018) en su artículo “cómo la competitividad cambia el mundo” y basados en el índice anual de Competitividad de Costos de Fabricación Mundial realizado por Boston Consulting Group quienes evalúan salarios, productividad de trabajo, costos de energía y tipos de cambio, donde las 25 economías analizadas representan el 90% de los productos exportados a nivel mundial. En dicho artículo se exponen, entre otras cosas, que la estructura de costos en México y Estados Unidos mejoraron más que en todas las 25 economías y son las líderes en ascenso de fabricación mundial, la productividad manufacturera aumento más del 50% en México, India y Corea del Sur del 2004 al 2014 y se redujo en otros como Italia y Japón. Suponen también que una de las implicaciones es que la manufactura mundial llegaría a ser cada vez más regional, debido a que existen centros de producción de bajo costo en todas las regiones del mundo.

4.1.1.2 Cultural

Gelfand y Dyer (2000) se remiten a diferentes autores para definir la cultura (Herskovits, 1955; Triadinis, 1972; Schwartz, 1994); expresan que la cultura se ha definido en como el hombre hace parte del medio ambiente; ya sea con elementos objetivos (herramientas, caminos y vivienda) o elementos subjetivos. Con este último se refieren a la forma característica del grupo al que pertenece el individuo de percibir su identidad social, lo cual incluye un conjunto de creencias, normas, presuposiciones ontológicas, roles y valores. Estos elementos se instancian en las prácticas sociales cotidianas e instituciones, e históricamente se cultivan y se consideran funcionales (Gelfand, y Dyer, 2000).

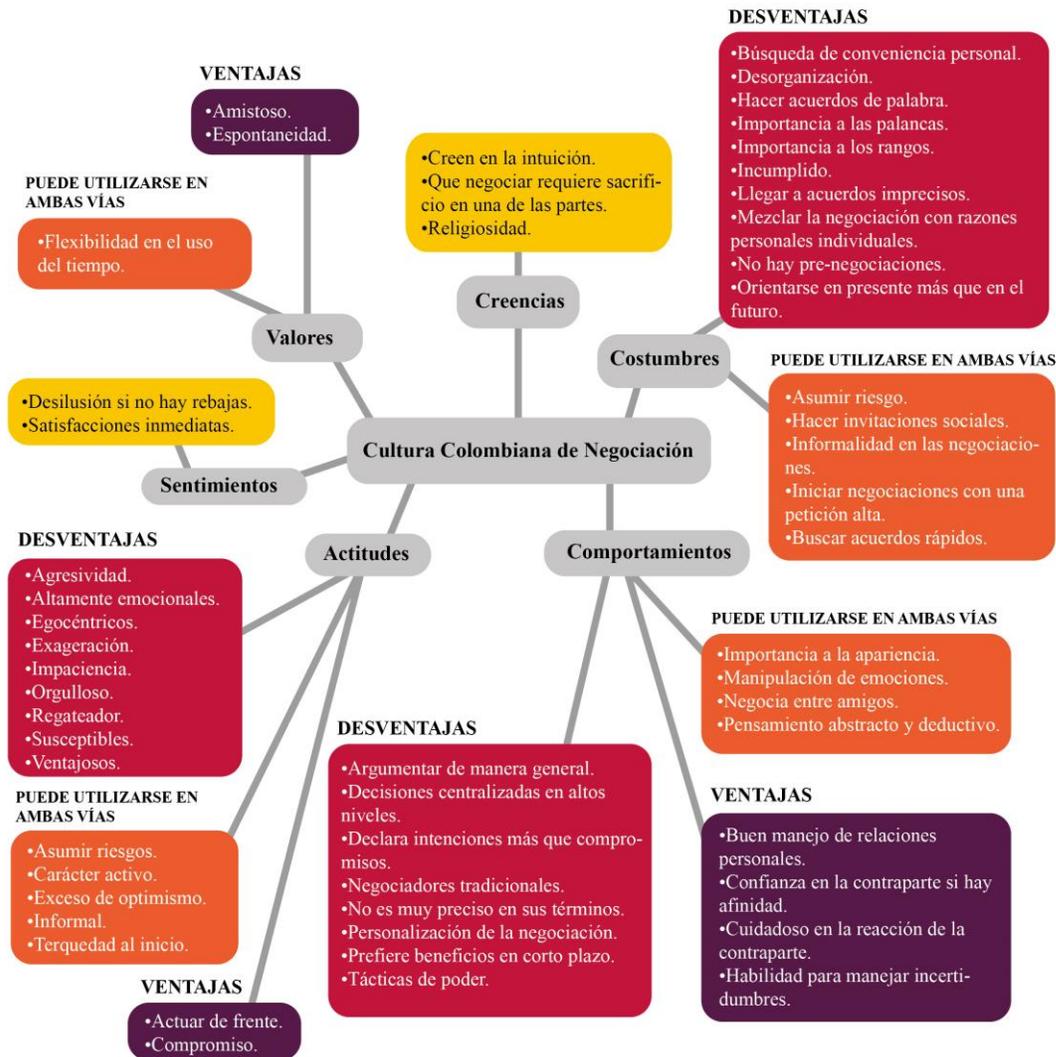
En el libro “How to negotiate anything, with anyone anywhere around the world” Acuff (2008) Respecto a los colombianos expresa que el 90% de su población es católica y los relaciona como corteses y formales. Entre otras cosas, hace énfasis en la importancia de estrechar la mano en un saludo entre hombres y un saludo verbal con las mujeres, si están familiarizados puede existir un beso en la mejilla. Los abrazos únicamente entre amigos cercanos, la sonrisa es realmente importante en este país. Para Ogliastri (2001) los colombianos son altamente emocionales, espontáneos, comprometidos, asumen riesgos, optimistas, tienen un buen manejo de las relaciones personales, buscan satisfacciones inmediatas, son impacientes e informales. Respecto a las creencias dice que creen en la intuición y son altamente religiosos.

La cultura se entiende como un conjunto de valores, creencias, comportamientos, costumbres, expectativas, procesos y racionalidades de un grupo que se visibilizan en el momento de resolver un conflicto de intereses, ahora bien, la cultura de negociación es un término utilizado para determinar la influencia de la cultura en una negociación. (Ogliastri, 2011). Respecto a esta existen numerosas investigaciones, sin embargo, se enfocan en su mayoría en negociaciones transculturales y no negociaciones locales (Gelfand, 2000; Ogliastri, 2011; Páramo, 2011; Enrique y Quintanilla, 2015; Castro, 2014). Para Latinoamérica y Colombia la cuantía de investigaciones en este ámbito es mucho menor (Ogliastri, 2001); Por lo tanto, Enrique Ogliastri es un autor importante en el desarrollo de

esta investigación, haciendo énfasis en la definición de cultura de negociación y cultura colombiana.

En la siguiente figura se puntualizaron las dimensiones que influyen en la cultura de negociación y los hallazgos que según Ogliastrí (2001) definen a los latinoamericanos y/o colombianos.

Figura 2. Cultura Colombiana de Negociación



Fuente: Elaboración propia. Ogliastrí, E (2001)

En la figura 2, se observan los factores más relevantes de la cultura de negociación de los colombianos, sin embargo, Fisher (2003) plantea que, gracias a la interacción internacional, la tecnología, la educación y la comunicación, se ha producido lo que él llama una especie de “Cultura internacionalizada”, refiriéndose a patrones de comportamiento. Para este autor lo anterior reduce el impacto de la procedencia cultural.

Ahora bien, haciendo énfasis en las organizaciones, “la teoría resalta que la cultura desempeña un papel primordial en las organizaciones y, en general, se considera como uno de los principales determinantes de fracaso o éxito”. (Cameron y Quinn, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle, 2012. Citados por Carro, J. Sarmiento, S. Rosano, G, 2017). Seguidamente y en relación a lo planteado, García, M. Murillo, G. Salas, L. (2017) citando a Boyce, Nieminen, Gillespie, Ryan y Dinison (2015) expresan que “La relación de cultura organizacional y rendimiento ha sido estudiada en diferentes contextos. Sin embargo, los modelos utilizados en cada una de las variables son diversos, por lo que es inevitable reconocer que la cultura organizacional tiene un papel crucial en la eficacia de las organizaciones”.

Carro, J. Sarmiento, S. Rosano, G. (2017) expresan que “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura” (Citando a Chiavenato, 2007 p. 72.)

4.1.1.3 Tecnológica

En el Informe de Competitividad Global (2018) la adopción de tecnología es uno de los 12 pilares analizados, quienes indican que las TIC reducen los costos de transacción, aceleran el intercambio de información e ideas aportando a la mejora de eficiencia e innovación. Así mismo, manifiestan que las tecnologías están cada vez más integradas en la estructura económica y se vuelven necesarias como impulsadoras en la infraestructura de energía y transporte. En el pilar “adopción de tecnología” Colombia ocupa el puesto 84 en el mundo sobre 120 países, siendo República de Korea el primero. Dicho pilar es el más bajo luego de “capacidad de innovación” y el puntaje dado en TIC es 47 que lo ubica por debajo del

promedio mundial. Para evaluar la adopción de tecnología, el Informe de competitividad Global tiene en cuenta: Suscripciones a telefonía celular, suscripciones a banda ancha móvil, suscripciones a internet de banda ancha fija, suscripciones a internet por fibra y usuarios de internet. (The Global Competitiveness Report, 2018).

Por consiguiente, uno de los ejes del actual gobierno son las TICS, entre las propuestas se encuentra, acceso amplio a la tecnología con internet móvil que conecte al menos 70% de los colombianos, estrategia contra la piratería informática, potencializar exportaciones de software, aumentar la inversión en I+D+I a mínimo 1.5% del PIB, crear fondo nacional para el desarrollo de la economía naranja, conectividad y acceso gratuito a banda ancha en espacios públicos, entre otros. (Duque, I. 2017).

La UIT (Unión Internacional de las Telecomunicaciones) ubica a Colombia en la posición 84 entre 176 países en el índice de desarrollo de las TIC del 2018. El país se encuentra por encima de México, Panamá, Chile y Perú; por debajo de Uruguay, Argentina y Chile. Esto demuestra la urgencia de Colombia para invertir y potencializar todos los productos y servicios asociados a la tecnología, pues significaría empleo y desarrollo. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 2018).

4.1.2 Innovación

El término innovación según el manual de Oslo es “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (Manual de Oslo, 2005)

Por su parte Rothwell (1992) define el concepto como "Un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento".

Ortiz y Nagles (2008) no difieren de los demás aportes, ellos se refieren al término como “Innovar incluye aportar algo absolutamente nuevo, siempre y cuando este aporte resulte exitoso en términos de demanda.” Explican que una simple novedad no puede ser considerada innovación si no altera el mercado positivamente o el orden productivo de una organización, se refieren a ella como el motor del progreso de las organizaciones, las sociedades y los países, donde su ausencia puede ser significado de subdesarrollo.

Ortiz, S y Pedroza, A. (2006) citan y se refieren a la definición de Schumpeter, cómo una de las más acertadas para quien "la innovación consiste no sólo en nuevos productos y procesos, sino también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas".

En la siguiente tabla se revisan y comparan las palabras claves mencionadas por diversos autores en sus definiciones:

Tabla 1. Comparación de Definiciones de Innovación

AUTORES / CONCEPTOS	Definen Innovación cómo:	Nuevo	Mercado	Innovación en:
Manual de Oslo	Introducción de algo nuevo o mejorado	Si	Introducción al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Servicio • Proceso • Comercialización • Método organizativo • Prácticas internas • Organización del lugar de trabajo • Relaciones exteriores
Ortiz y Nagles	Disciplina	Si	Exitoso en términos de demanda Debe alterar el mercado positivamente	Contexto amplio, no enfatan.
Rothwell	Proceso	Si	Venta de un nuevo producto	Producto o proceso de fabricación que incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Técnica • Diseño • Fabricación • Actividad comercial
Shumpeter	Nuevos productos, procesos, formas de organización.	Si	Nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Productos • Procesos • Formas de organización • Mercados • Materias Primas

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la comparación revisada en la tabla 1, podría decirse que es el Manual de Oslo quien referencia mayores tipos de innovación en su definición, aunque no tiene en cuenta, por ejemplo, las materias primas que si enlista Schumpeter. Todas las definiciones incluyen la palabra “nuevo” y concuerdan en que de alguna manera debe ser aceptada por el mercado.

Como bien lo indican Ortiz y Nagles (2008) “La innovación no es un concepto nuevo, pero el contexto en el que se mueve si, además se altera permanentemente. Durante los últimos años el desarrollo tecnológico acelerado, la difusión de la tecnología, las adaptaciones, las mejoras permanentes, y la fusión de tecnologías han hecho, en su conjunto, que se convierta en una disciplina que necesita ser gestionada para adaptarse al ritmo que ella misma se impone desde los diferentes ámbitos de la sociedad y de la ciencia.” Estos mismos autores se refieren a la innovación como un contexto muy amplio, donde existe una responsabilidad compartida con todos los miembros de la organización y la sociedad en general.

Según los mismos autores la innovación se puede clasificar en dos grandes grupos: innovaciones tradicionales y nueva corriente de innovaciones. Respecto a las primeras estas son las que se encuentran documentadas en la literatura y las cuales se derivan de atributos o cualidades básicas como: la naturaleza, el curso estratégico, el efecto, el objeto, la intensidad tecnológica, la fusión tecnológica, el origen y la escala. Para ellos las nuevas corrientes de innovación son las que vienen generando nuevas formas de pensamiento que impulsan orientaciones estratégicas. (Ortiz y Nagles, 2008)

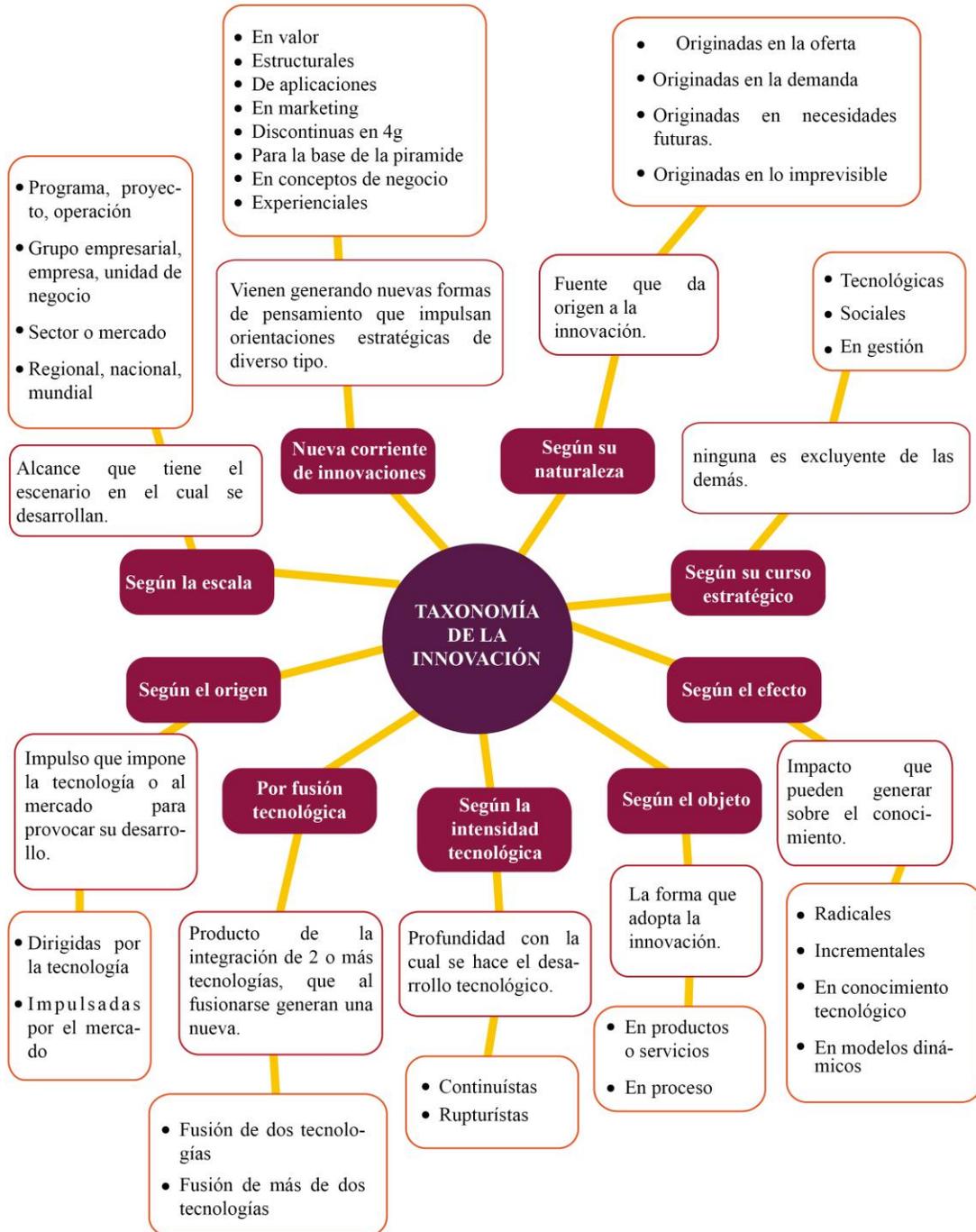
Ortiz, S y Pedroza, A. (2006) citando a Dussauge, Hart y Ramanantsoa, (1992) se refieren también a la clasificación de las innovaciones, pero desde la magnitud del cambio. “Las innovaciones pueden ser clasificadas según la magnitud del cambio que conllevan a partir de considerar los productos como sistemas que articulan componentes y conceptos.” de la siguiente manera:

- **Incremental:** *la articulación entre conceptos y componentes o arquitectura del producto no se cambia, únicamente se refuerzan o mejoran algunos de sus componentes o conceptos.*
- **Radical:** *tanto la arquitectura como los componentes son alterados, de hecho, se trata de un nuevo producto.*
- **Modular:** *se cambian radicalmente los componentes modulares de un producto, pero su arquitectura permanece sin cambio.*
- **Arquitectural:** *se modifica la forma en que se articulan los componentes y conceptos del producto, pero los componentes y conceptos únicamente se refuerzan o permanecen sin cambio. (Ortiz, S y Pedroza, A. 2006)*

Para Ortiz y Nagles (2008) “La innovación como disciplina en las organizaciones, permite mejorar los procesos productivos, los procedimientos y las diferentes formas de realización de las actividades; se convierte en el resultado de un trabajo sistemático que realiza la organización para poner en marcha y movilizar sus competencias, habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas hacia el diseño y desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos; permite la utilización de conceptos, conocimientos y experiencias proveniente de la ciencia, la técnica y la tecnología”

Dichos autores, se refieren a la taxonomía de la innovación como “la clasificación lógica del conjunto de innovaciones conocidas y documentadas, sin incluir aquellas menores que se dan al interior de las organizaciones, ni las de carácter emergente que se estén gestando en el actual momento histórico.” En la siguiente figura se ilustra la taxonomía de innovación:

Figura 3. Taxonomía de la Innovación



Fuente: Elaboración propia. Adoptado de Ortiz y Nagles (2008)

En la figura 3 se ilustra cómo, según Ortiz y Nagles (2008) se clasifica la innovación según la escala, el origen, por fusión tecnológica, según la intensidad tecnológica, según el objeto, el efecto, su curso estratégico, su naturaleza y las nuevas corrientes de innovación; explicando y categorizando cada una de ellas.

4.1.3 Modelos de Gestión de la Innovación

Ortiz y Nagles (2008) definen el proceso de gestión de la innovación como “El resultante de sumar al conjunto de actividades de gestión de tecnología, las actividades propias del ejercicio de innovación, las cuales, al ser desarrolladas como una única estrategia de gestión tecnológica e innovación, permiten que haya innovación de forma constante en la organización”: Igualmente expresan que para desarrollar la innovación de manera sistemática se deben disponer de un conjunto de apoyos.

“Los modelos de innovación estudian el proceso que se debe dar desde que se desarrolla el invento o la posible innovación, hasta que ésta se lleva al mercado; los hay de diverso tipo según la percepción de varios autores”. (Ortiz y Nagles, 2008) En la siguiente tabla se puede observar una clasificación de los modelos de gestión de la innovación por autor.

Tabla 2. Clasificación y Modelos Ofrecidos por Distintos Autores Sobre el Proceso de Innovación

Autor	Clasificación de modelos del proceso de innovación
Saren, M.A. (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Etapas Departamentales (<i>Departmental-Stage Models</i>) • Modelos de Etapas de Actividades (<i>Activity-Stage Models</i>) • Modelos de Etapas de Decisión (<i>Decision-Stage Models</i>) • Modelos de Proceso de Conversión (<i>Conversion Process Models</i>) • Modelos de Respuesta (<i>Response Models</i>)
Forrest, J. (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Etapas (<i>Stage Models</i>) • Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda (<i>Conversion Models and Technology- Push/Market-Pull Models</i>) • Modelos Integradores (<i>Integrative Models</i>) • Modelos Decisión (<i>Decision Models</i>)
Rothwell, R. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de innovación de primera generación: Empuje de la Tecnología (<i>Technology-Push</i>) • Proceso de innovación de segunda generación: Tirón de la Demanda (<i>Market-Pull</i>) • Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (<i>Coupling Model</i>) • Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado (<i>Integrated Innovation Process</i>) • Proceso de innovación de quinta generación (<i>System Integration and Networking</i>)

<p>Padmore, T., Schuetze, H., Gibson, H. (1998)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo lineal (<i>Linear model</i>) • Modelo de enlaces en cadena (<i>Chain link model</i>) • Modelo en ciclo (<i>Cycle model</i>)
<p>Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda • Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld) • Modelo Integrado
<p>Trott, P. (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serendipia (<i>serendipity</i>) • Modelos lineales (<i>Linear models</i>) • Modelos simultáneos de acoplamiento (<i>Simultaneous coupling model</i>) • Modelos interactivos (<i>Interactive model</i>)
<p>Escorsa, P. y Valls, J. (2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Lineal • Modelo de Marquis • Modelo de London Business School • Modelo de Kline
<p>European Commission (2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación derivada de la ciencia (<i>Technology Push</i>) • Innovación derivada de las necesidades del mercado (<i>Market Pull</i>) • Innovación derivada de los vínculos entre actores en los mercados • Innovación derivada de redes tecnológicas • Innovación derivada de redes sociales

Fuente: Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

Como se observa en la tabla anterior, existen una gran cantidad de propuestas de modelos de gestión de la innovación, donde se encuentran similitudes entre los autores. López, Blanco y Guerra (2009) por su parte, y luego de realizar una revisión sobre la evolución de dichos modelos, expresan “Del análisis de las propuestas realizadas por distintos autores se deduce que existen, concretamente 5 grupos o generaciones de modelos. Los modelos más destacados son los Modelos Lineales, los Modelos por Etapas, los Modelos Interactivos o Mixtos, los Modelos Integrados y el Modelo en Red los cuales serán enfatizados en los capítulos siguientes. Consecuentemente, Ortiz y Nagles (2008) exponen también los modelos más comunes y hacen la aclaración de que existen otros modelos como el de la London Business School que no enfatizan.

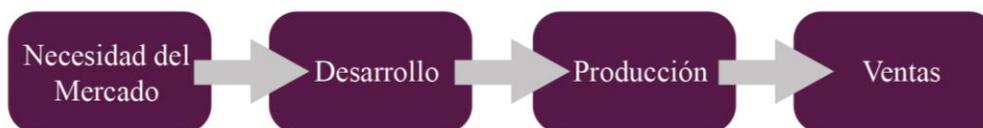
4.1.3.1 Modelos Lineales

Figura 4. Modelo de Empuje de la Tecnología



Fuente. Elaboración propia. Basado en Rothwell, R. (1994) en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

Figura 5. Modelo de Tirón de la Demanda



Fuente. Elaboración propia. Basado en Rothwell, R. (1994) en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

En las figuras 4 y 5, se pueden observar diferentes ejemplos de modelos lineales, Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007) expresan la importancia de estos modelos, pues, aunque son sencillos soportan la construcción de los modelos posteriores. Igualmente, indican que

"Suele hacerse referencia a estos modelos como los de primera y segunda generación (Rothwell, 1994, pp. 7-9) y ambos se caracterizan por su concepción lineal del proceso de innovación. La innovación tecnológica es descrita como un proceso de conversión, en que unos inputs se convierten en productos a lo largo de una serie de pasos (Forrest, 1991, p. 442)."

Aunque el modelo es útil para comprender el proceso de innovación, entre sus deficiencias se enumeran, el carácter secuencial y ordenado que no tiene en cuenta el cambio de secuencia, no se especifican los procesos de retroalimentación, no se ve como un proceso interactivo y finalmente no se tiene en cuenta que el tirón de la demanda y el empuje de la tecnología podrían estar incorporados en un solo modelo. (Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007)

Consecuentemente, Ortiz y Nagles (2008) expresan que "La crítica más importante que se le ha hecho a este modelo es que parece ser poco realista al establecer que todo proceso de innovación inicia o se sustenta en una fase de investigación básica. En gran cantidad de casos las innovaciones, principalmente las no radicales, nacen de la observación, de la posibilidad de mejora o de un análisis del mercado, no interviniendo necesariamente el desarrollo tecnológico; se le da demasiada importancia al ejercicio I+D como parte fundamental del proceso".

4.1.3.2 Modelos por Etapas

Figura 6. Modelo por Etapas Departamentales



Fuente. Elaboración Propia. Basado en Saren (1984) en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

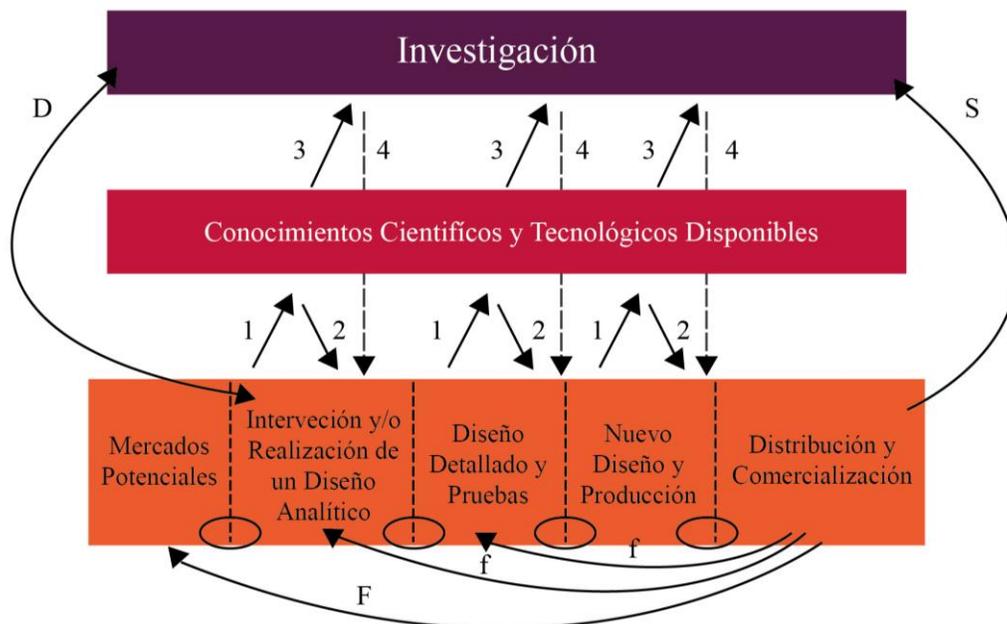
Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007) respecto a los modelos por etapas expresan que "Estos modelos al igual que los anteriores, consideran la innovación como una actividad

secuencial de carácter lineal.” Sin embargo, dan relevancia al aporte en el que se comprenden elementos tanto del empuje de la tecnología como del tirón de la demanda. Dichos autores, exponen diversos proponentes de modelos por etapas, como Utterback, Mansfield y Saren (Forrest, 1991). El modelo propuesto por Saren (1984) en la figura 6, describe el proceso de innovación por departamentos teniendo en cuenta la investigación y desarrollo, diseño, ingeniería, productos y marketing para finalmente pasar de la primera etapa que es una idea al desarrollo de un nuevo producto.

Respecto a las debilidades de los modelos por etapas se expone que “consideran cada actividad o departamento como individual y aislado del resto, cuando indefectiblemente tienen lugar numerosas interrelaciones”. (Forrest, 1994. En Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007)

4.1.3.3 Modelos Interactivos o Mixtos

Figura 7. Modelo de Kline de Enlaces en Cadena o Modelo Cadena – Eslabón



Fuente. Elaboración Propia. Basado en Kline y Rosenberg (1986) en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

En la figura 7 puede observarse un modelo interactivo o mixto, “denominados por Rothwell, modelos de tercera generación, se desarrollan a finales de la década de los setenta y serán considerados por las empresas como una mejor-práctica o best practice hasta mediados de los ochenta. Fue una época asociada a elevadas tasas de inflación y desempleo, unidas a una saturación de la demanda, por lo que las estrategias de las empresas estarán dirigidas a la racionalización y control de costes”. (Rothwell, 1994 en Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007)

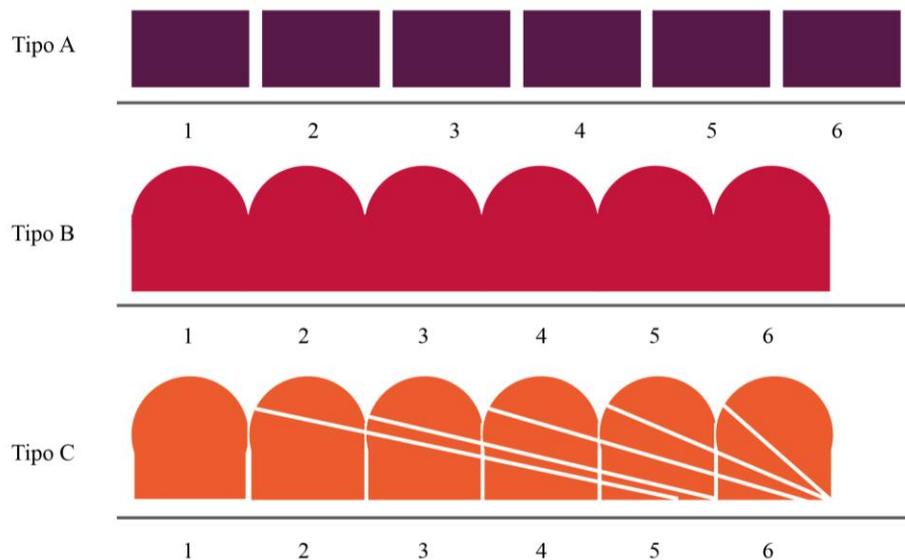
Para Ortiz y Nagles (2008) el modelo de Kline “es considerado como uno de los modelos más completos, y con un nivel de complejidad mayor en cuanto al proceso innovador; considera el proceso como el conjunto de actividades o caminos relacionados unos con

otros, los cuales no siguen un curso lineal que llevan a resultados que frecuentemente pueden terminar siendo inciertos.”

El modelo de Enlaces de Cadena, tiene cinco caminos posibles, a diferencia de los modelos de etapas anteriores, “dichos caminos o trayectorias son vías que conectan las tres áreas de relevancia en el proceso de innovación tecnológica: la investigación, el conocimiento y la cadena central del proceso de innovación tecnológica.” (Velasco, 2007) Respecto a las principales características de este modelo, Ortiz y Nagles (2008) exponen la I+D como una herramienta que se utiliza para resolver problemas que aparecen durante el proceso, la investigación amplía la base de conocimiento mediante la resolución de problemas que no pueden resolverse con el conocimiento existente, finalmente, la empresa tiene una base de conocimientos a los cuales se acude para resolver problemas del proceso de innovación.

4.1.3.4 Modelos Integrados

Figura 8. Fases de Desarrollo de Producto Secuenciales (A) vs. Solapadas (B y C)



Fuente. Elaboración Propia. Basado en Takeuchi, Hy Nonaka, I (1986) en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

Velasco, Zamanillo y Gurutze, (2007) ejemplifican con la figura 8 donde se “Ilustra las diferencias entre el modelo tradicional de desarrollo de producto de carácter lineal (A), el modelo solapado en el que los solapamientos tienen lugar tan solo en las fronteras de fases adyacentes (B), y el modelo en el que los solapamientos se extienden a lo largo de las diversas etapas (C)”. Según estos autores, Rothwell denomina a este proceso de innovación como Modelos de Cuarta Generación e insta su vigencia desde los años ochenta hasta comienzos de los noventa. (Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007)

Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007) exponen que estos modelos dejan de ser secuenciales, pues se empieza a considerar el tiempo como una variable crítica del proceso y las fases de la innovación comienzan a ser simultáneas. De esta manera, el proceso de desarrollo sucede en un equipo multidisciplinar donde los miembros trabajan juntos todo el tiempo, el proceso se conforma mediante las interacciones de los miembros; incluso la integración que tiene lugar dentro de las empresas con otras empresas, proveedores, clientes, universidades y agencias gubernamentales. (Hobday, 2005 en Velasco, Zamanillo y Gurutze. 2007) En la figura 8 basada en Rothwell (1994) se percibe con claridad las fases simultáneas y el proceso multidisciplinar.

Figura 9. Modelo Cuarta Generación según Rothwell (1994)



Fuente. Elaboración Propia. Basado en Rothwell (1994)

Respecto a la figura 9 Rothwell (1994) expresa que en la época de 1980-1990 hay crecimientos acelerados en alianzas estratégicas entre empresas, conciencia de evolucionar tecnologías y el acortamiento en los ciclos de vida del producto los llevo a pensar en modelos basados en el tiempo, donde debía haber una integración paralela de todos los partícipes en el proceso.

4.1.3.5 Modelos en Red

Figura 10. Ejemplo de Modelo en Red



Fuente. Elaboración Propia. en Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007).

En la figura anterior puede observarse el ejemplo de un Modelo en Red “El Modelo de Integración de Sistemas y Establecimiento de Redes es conocido como el modelo de quinta generación de Rothwell. Éste subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red”. (Hobday, 2005 en Velasco, Zamanillo y Gurutze. 2007)

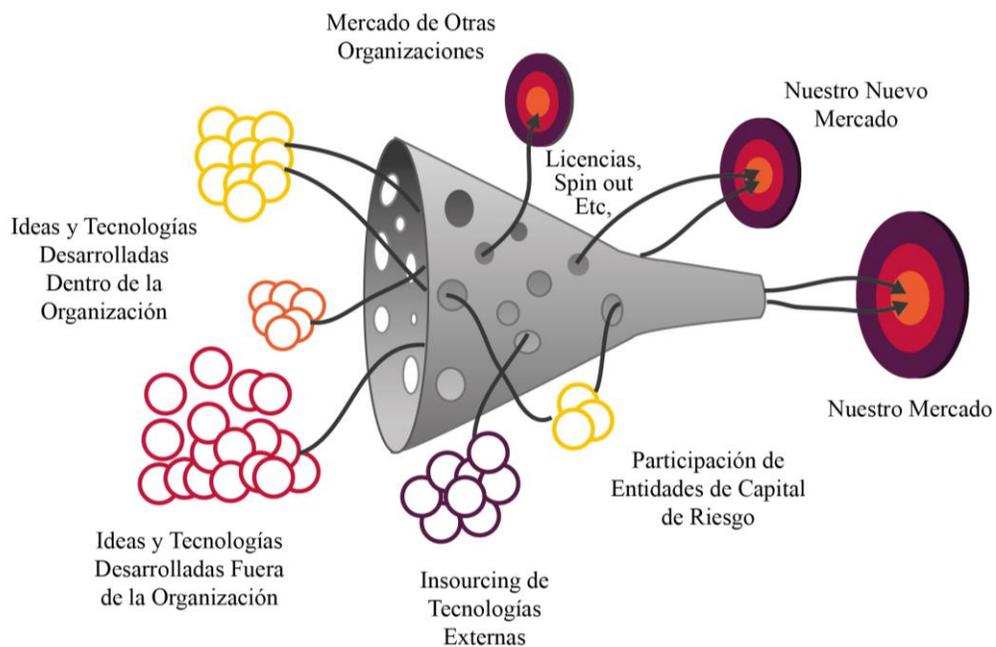
Sobre este se expresa que “La innovación se convierte en mayor medida en un proceso en red (Rotwell, 1994) pero, sobre todo, el quinto modelo de innovación se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto

internamente (distintas actividades funcionales) como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos.” (Rothwell, 1994 en Velasco, Zamanillo y Gurutze, 2007)

Velasco, Zamanillo y Gurutze (2007) hacen referencia a Rothwell (1994) quien expresa que la innovación puede considerarse como un proceso de aprendizaje o proceso de acumulación del know-how, donde hay aprendizajes internos y externos. Los beneficios a largo plazo traen eficiencia y manejo de información en tiempo real a través de todo el sistema, no puede olvidarse que, al ser un aprendizaje constante, hay costos en términos de tiempo, equipos, formación, entre otros.

4.1.3.6 Modelos de Innovación Abierta

Figura 11. Ejemplo de Modelo de Innovación Abierta



Fuente: Elaboración propia. Basado en Chesbrough, H. (2003)

Para Chesbrough (2003) en la innovación cerrada, una empresa genera, desarrolla y comercializa sus propias ideas, el autor describe el modelo de innovación abierta como,

“las empresas comercializan ideas externas (e internas) mediante la implementación de vías externas (así como internas) al mercado. Específicamente, las empresas pueden comercializar ideas internas a través de canales fuera de sus negocios actuales que generan valor para la organización. Algunos vehículos para lograr esto incluyen empresas de nueva creación (que pueden ser financiadas y contratadas con personal propio de la empresa) y acuerdos de licencia. Además, las ideas también pueden originarse fuera de los propios laboratorios de la empresa y llevarse al interior para su comercialización. En otras palabras, el límite entre una empresa y su entorno es más poroso, lo que permite que la innovación se mueva fácilmente entre los dos”. (Chesbrough. 2003)

Bucci, N. Rodriguez, T. Terán, A. (2011) Citando a Chesbrough (2009) indican respecto a este modelo que “La innovación abierta desarrollada esencialmente en el ámbito empresarial, propone la colaboración, la co-creación con diferentes grupos de interés y la implicación de un esfuerzo inter organizativo y sinérgico, de otras organizaciones con misiones similares, comprometidas con el territorio o incluso con finalidades mixtas lucrativas y no lucrativas en el proceso innovador, que permita integrar el conocimiento interno y el externo”. Dichos autores exponen la relevancia del modelo desde el aprovechamiento de recursos externos para integrarlos a su propia cadena de innovación.

Bucci, N. Rodriguez, T. Terán, A. (2011) citando a Ayneto (2007) referencian algunos beneficios de la innovación abierta, entre los cuales están: es una puerta abierta a nuevas ideas sin estar sujetas a la cultura organizacional, estimula la innovación interna y genera sinergias, reduce y controla los costos de la innovación, se pueden obtener fácilmente resultados de calidad, se comparten riesgos y las nuevas ideas son fruto de múltiples experiencias.

Respecto a inconvenientes que pueden resultar el modelo García y López, J. (2010) expresan que “La innovación abierta en cuanto se asemeja o adopta una perspectiva sistémica, es decir, de interacción con otros agentes fuera de la empresa en el proceso de innovación, hace propio uno de los problemas típico de los sistemas de innovación, lo que se conoce como problemas de red. Los problemas de red surgen cuando los agentes que

participan en la innovación interactúan de manera débil y experimentan dificultades en el proceso de coordinación y cooperación para la realización de sus actividades (Woolthuis *et al.*, 2005). En este sentido, cuando una empresa colabora con otras empresas en los procesos de innovación puede experimentar problemas importantes a la hora de enlazar las distintas actividades que residen en diferentes empresas.”

Para finalizar, en la tabla 3 se referencian los diferentes modelos generacionales de gestión de la innovación, ejemplificando los rubros que cada modelo incluye en el proceso.

Tabla 3. Modelos Generacionales de Gestión de la Innovación

Grandes Rubros	1ra. Generación- Modelos Lineales	2da. Generación- Modelos por Etapas o Departamentos	3ra. Generación- Modelos Interactivos o Mixtos	4ta. Generación- Modelos Integradores	5ta. Generación- Modelos en RED	Modelo de Innovación para PyMEs
Orientación al Mercado (OM)		X	X	X	X	X
Creatividad (CR)						X
Investigación & Desarrollo (IyD)	X	X	X	X	X	X
Diseño de Producto (DP)	X	X	X	X	X	X
Eficiencia Operacional (EO)	X	X	X	X	X	X
Eficiencia Comercial (EC)	X	X	X	X	X	X
Finanzas					X	
Proveedores				X	X	
Clientes, Alianzas Estratégicas, Competidores					X	
Universidades, Sociedad, Conocimiento Público					X	

Fuente: López, O. Blanco, M. Guerra, S. (2009)

Como se observa en la tabla anterior, a medida que la generación de los modelos de gestión de la innovación avanza incrementan los rubros que se tienen en cuenta durante el proceso. En la primera generación se involucraban únicamente investigación y desarrollo, diseño de producto, eficiencia operacional y eficiencia comercial, para la segunda generación se

añade la orientación al mercado y continúa así hasta la tercera, durante la cuarta generación entran los proveedores a hacer parte del proceso de innovación y para la quinta se complementan los modelos con finanzas, clientes, alianzas estratégicas, competidores y universidades, sociedad y conocimiento público.

4.1.4 Variables de Innovación

Ortiz y Nagles (2008) nombran algunos elementos que han hecho de la innovación una estructura disciplinaria que no puede detener su marcha, cómo la tecnología, globalización de los mercados, procesos de colaboración y asociatividad, las fusiones, adquisiciones, elevadas inversiones en investigación y desarrollo, nuevos materiales y el avance científico en campos específicos.

Por su parte, el Informe de Competitividad Global (2018) respecto a la innovación indica que requiere condiciones estables, como instituciones bien establecidas, amplia adopción de las TIC, competencia en el mercado interno y un sistema educativo favorable; Sugiriendo que todos los factores mencionados anteriormente deben ser prioridad para los gobiernos de economías de bajos ingresos para impulsar el empleo. Dicho informe, para evaluar la competitividad global de una región se tiene en cuenta el ecosistema innovador, dentro del cual se evalúan el dinamismo empresarial y la capacidad innovadora.

Respecto al dinamismo empresarial se indica en el informe (Informe Competitividad Global, 2018) que: “Es la capacidad del sector privado para generar y adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de organizar el trabajo, a través de una cultura que abraza el cambio, el riesgo, los nuevos modelos de negocio y genera reglas administrativas para permitir a las empresas entrar y salir del mercado fácilmente”. Consecuentemente, sobre la capacidad innovadora expresan que “Se refiere a la cantidad y calidad de investigación formal y su desarrollo, es la medida en la que el entorno de un país fomenta la colaboración, conectividad, creatividad, diversidad y confrontación a través de diferentes visiones y ángulos; y la capacidad de girar ideas en nuevos bienes y servicios”.

Dentro del pilar 12 que se refiere a capacidad de innovación, el Informe de Competitividad Global, evalúa: Diversidad de la fuerza laboral, estado del desarrollo del clúster, solicitudes de convenciones internacionales, colaboración de múltiples partes interesadas, publicaciones científicas, solicitudes de patentes, gastos de I+D, calidad de la investigación, sofisticación del comprador y solicitudes de marca registrada.

Morales, M. Ortiz, C. y Arias, M. (2012) en relación a los factores determinantes en los procesos de innovación, enuncian “se han establecido algunos factores que facilitan o impulsan los diversos procesos de innovación, que se pueden dividir en internos y externos. Las capacidades o factores internos son las que se desarrollan a nivel micro de la empresa y los factores externos se entienden como variables macro del entorno que rodea las organizaciones y que afectan el desarrollo de las capacidades internas. (Dosi, Nelson, Winter, 2000; Knight y Cavusgil, 2004; Malaver y Vargas, 2011).

Estos mismos autores, Morales, Ortiz y Arias (2012) dentro de las capacidades internas de la organización enuncian, en primer lugar, las actitudes de las personas hacia el emprendimiento, toma de riesgos, toma de decisiones, la experiencia, el nivel de educación y todos los procesos de aprendizaje y transformación del conocimiento. Luego, hacen referencia a las capacidades estructurales y nombran los procesos de producción, mercadeo, investigación y desarrollo, mantenimiento, planeación estratégica, gestión tecnológica y desarrollo de estructura organizacional. Finalmente, como última capacidad interna se refieren a la capacidad tecnológica. Respecto a los factores externos, los autores enuncian las características sectoriales, desarrollo institucional y políticas de apoyo existentes.

Igualmente citando a Guan, Yam, Mok y Ma (2006), manifiestan “cada capacidad de innovación no sólo se desarrolla a partir de su función específica y de la implementación de tecnología, sino que también influyen aspectos como la cultura organizacional, las formas de gestión y las condiciones del entorno”. Morales, M., Ortíz Riaga, C., & Arias Cante, M. (2012)

Haciendo un enfoque en el aspecto cultural, “Actualmente se considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de la

organización, puesto que, al influir la cultura en el comportamiento de los empleados, puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él”. (Naranjo, J. Calderón, G, 2014. Citando a Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012).

Naranjo, J y Calderón, G. (2014) citando a Naranjo (2010) relacionan características de las culturas que favorecen la innovación, entre las cuales están: creatividad, iniciativa y espíritu emprendedor, libertad / autonomía, asunción del riesgo, trabajo en equipo, suficiencia de recursos, orientación estratégica hacia el cliente, toma de decisiones, participación de los trabajadores, aprendizaje continuo y flexibilidad.

4.1.5 Negociación

La negociación es un aspecto que está presente en todos los momentos, durante las diferentes etapas de un ser humano, tanto en su vida personal como laboral. Se negocian con los padres los permisos, en las relaciones, se negocia el salario y las vacaciones (Fisher y Ury, 1981). Según la Real Academia de la Lengua el concepto de negociación viene del latín “Negotiatio” y su significado es “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto.” (Real Academia de la Lengua, 2017).

Fisher y Ury (1981) definen el concepto, y en sus palabras es “la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros”. (p. 9). Ogliastrri (2001) no contradice esa definición, pero la amplía definiendo el acto de negociar cómo, “Negociar es un acto cotidiano, de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana. Negociar es ponerse de acuerdo, en lugar de que un tercero sirva de juez, o de pelear para imponer (o ceder) los términos de la diferencia” (p. 3).

Michel J. Gelfand, PhD en psicología social y organizacional y profesora de psicología de la Universidad de Maryland, para definir el concepto cita a Carnevale y Pruitt (1992, 1993). Para ella la negociación es un proceso donde dos o más partes resuelven objetivos que parecieran incompatibles. Hace énfasis en que es una forma de interacción social, vista en

ámbitos formales como relaciones internacionales, industriales, o a nivel laboral; y en espacios informales como en el matrimonio y toma de decisiones maritales (Gelfand y Dyer, 2000).

Lewicki, Saunders y Barry (2012) se quedan con una definición de Pruitt (1981), citado por Gelfand (2000), quien define el concepto como “Forma de toma de decisiones en la que dos o más partes hablan entre sí en un esfuerzo por resolver sus intereses contrarios” (p. 3). Sin embargo, hacen énfasis en que regateo no es lo mismo que negociación, el primer concepto es donde una parte gana y la otra pierde, y negociación es un proceso social utilizado donde ambas partes ganan. Se refieren también a la negociación como uno de los mecanismos a través de los cuales las personas pueden resolver conflictos (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

En la tabla 4 se realiza una comparación de las definiciones del concepto de negociación, tomando diferentes características para encontrar similitudes y diferencias entre las definiciones.

Tabla 4. Comparación de Definiciones de Negociación

AUTORES / CONCEPTOS	Definición:	Es un tejido social	Conflicto de intereses	Es posible un acuerdo
Fisher y Ury	Método	No manifiesta	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Enrique Ogliastri	Acto cotidiano	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Michele Gelfand	Proceso	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.
Roy j. Lewicky.	Proceso social y mecanismo	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.	Si lo manifiesta.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la definición de Ogliastri como de Gelfand y Lewicky, coinciden en que la negociación es una forma de interacción social o tejido como lo llama el primer autor;

Fisher y Ury (1981) no referencian en su definición la negociación como un tejido social, pero si lo manifiestan dentro de sus escritos como un acto cotidiano y realidad de la vida.

Todos los autores expresan que, aunque existan contradicciones o parezcan objetivos incompatibles, al final se ven como posibles y logran ponerse de acuerdo. Aunque Fisher y Ury (1981) en la definición de negociación no especifiquen que la negociación nace tras un conflicto de intereses, si lo hacen en su libro ¡Si de acuerdo!

La negociación es una realidad de la vida, todo el tiempo las personas están negociando (Fisher y Ury, 1981). No es un proceso únicamente para diplomáticos, vendedores o defensores de una causa, es algo que todos los seres humanos hacen casi a diario. Pueden existir acuerdos sencillos como quien lava los platos, con los amigos para ver dónde comer, y los niños negocian que programa de televisión ver. A veces se negocian cosas más importantes como un nuevo empleo, las empresas negocian para adquirir materiales y vender sus productos, los abogados para alcanzar acuerdos antes de interponer una demanda y los países para abrir sus fronteras (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

Se encuentran estudios sobre negociaciones laborales (Carrasquer, Massó, y Artiles, 2007; Bruno, 2008), negociaciones en conflictos sociales (Aranda, 2005; Garaigordobil, 2017), negociaciones territoriales (Zea Hernández, 1989), negociaciones interculturales (Ogliastri, 2011; Fisher, 2003), negociaciones en conflictos armados (Armengol y Fisas, 2004; Bautista y Joves, 2012), negociación política (Orozco, 2015) negociaciones de género (Agarwal, 1990), entre otros. Es decir, en cualquier ámbito o contexto donde pueda existir un problema o conflicto de intereses, allí hay posibilidades de que nazca una negociación.

Gelfand (2000) plantea cinco características principales que tiene una negociación sin importar el contexto. En la primera etapa las partes perciben que tienen un conflicto de intereses, las partes diseñan comunicaciones para dividir o intercambiar el recurso ya sea tangible o intangible, en la tercera etapa se aprecia que los compromisos son posibles, luego se hacen ofertas provisionales y contraofertas; en la última etapa las partes se unen temporalmente y los resultados se determinan colectivamente (Chertkoff y Esser, 1976; Cross, 1965; Rubin & Brown, 1975, citados por Gelfand, 2000).

Lewicki, Saunders y Barry (2012), expresan al igual que Gelfand (2000) cinco características comunes en todas las situaciones de negociación. En primer lugar, hay dos o más partes, luego hay un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes, las partes negocian por decisión propia (proceso voluntario), cuando negocian esperan un proceso de dar y recibir (modificar posición inicial para alcanzar acuerdo) y finalmente, las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de seguir luchando (Lewicki, Saunders y Barry, 2012).

4.1.6 Modelos de Negociación

Ogliastri (s.f) en su investigación “El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa”, menciona que las dimensiones en la cultura de negociación se dividen en tres grandes grupos: El primero se refiere aspectos básicos de la filosofía de la vida y la visión del mundo, el segundo a las preferencias culturales sobre procesos de negociación en sí mismos, y el tercero a las técnicas o procedimientos utilizados. Este último se refiere a tipos de discurso o contenidos, expresión de emociones, tácticas, entre otros (Ogliastri, s.f).

Enfatizando en el tercer punto (las técnicas y procedimientos utilizados) es común observar dos maneras para negociar, la suave y la dura; el negociador suave evita los conflictos por lo cual cede para llegar a un acuerdo. El negociador duro ve todo como un duelo de voluntades, en los cuales para ganar hay que tomar una posición extrema y resistir más tiempo que la contraparte (Fisher y Ury, 1981).

Las personas normalmente negocian con base en las posiciones, argumentan a su favor con el fin de obtener concesiones, donde es normal encontrar el regateo. Uno de los mayores riesgos de una discusión o negociación de posiciones es que pone en peligro una relación, pues genera constantemente un enfrentamiento de voluntades. En este tipo de negociación es también probable encontrar resentimiento y rabia cuando un lado se ve obligado a ceder ante la rígida voluntad del otro; cuando hay más de dos personas en la mesa, dicha

negociación es aún más complicada pues pueden no ceder o tardar mucho tiempo (Fisher y Ury, 1981).

A continuación, Fisher y Ury (1981) hacen una comparación entre los dos estilos de negociaciones, suave y duro, ambas basadas en las posiciones, pero con diferencias marcadas.

Tabla 5. Diferencias entre Negociaciones Basadas en Posiciones Suave y Dura

Suave	Duro
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.
Sea suave con las personas y el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.
Haga ofertas.	Amenace.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptaran.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.

Fuente: Fisher y Ury (1981).

Puede concluirse del cuadro anterior que la negociación suave le da más importancia a construir y mantener una relación y el proceso generalmente llega a resultados rápidamente.

A la negociación dura no le importan las relaciones a largo plazo, su única opción es ganar y no cede su posición inicial. Sin embargo, aunque parezca, la posición suave puede no ser lo mejor pues los resultados son generosos. Si un negociador suave se enfrenta a uno duro, el primero será vulnerable y terminará perdiendo (Fisher y Ury, 1981).

Nace entonces, el método de negociación según principios desarrollado en el proyecto de negociación de Harvard por Fisher y Ury (1981). Dicho modelo consiste en resolver los problemas según los méritos y dejando atrás el regateo. La idea es que ambas partes salgan beneficiadas y obtengan ventajas mutuas. “Duro para los argumentos y suave para las personas” (Fisher y Ury, 1981).

En palabras de los padres de este modelo, la negociación según principios conocida también como nuevo modelo de negociación o negociación integrativa es: “Un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa” (Fisher y Ury, 1981). Este método puede resumirse en cuatro puntos básicos según los autores:

1. Las personas: Separar a las personas del problema.
2. Los intereses: Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Las opciones: Generar una variedad de posibilidades antes de actuar.
4. Los criterios: Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

En la tabla 6 se observa una comparación entre los dos estilos basados en las posiciones (negociación distributiva) y el nuevo modelo de negociación (negociación integrativa).

Tabla 6. Diferencias entre Negociaciones Basadas en Posiciones Suave y Dura y Negociación Basada en Principios

Suave	Duro	Basado en principios
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el Problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.

Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

Fuente: Fisher y Ury (1981).

En la tabla anterior se refleja como el modelo basado en principios busca que ambas partes queden satisfechas, explora lo que a cada uno le interesa del acuerdo (no siempre interesa lo mismo) y plantea que a las personas hay que separarlas del problema, no hay que ser duro con ellas y es indiferente si son amigos o adversarios. El nuevo modelo de Harvard a diferencia de la negociación basada en posiciones por lo general produce un acuerdo prudente, permite tomar una decisión común en forma eficiente y al separar el problema de las personas, accede a comprender a la otra parte como un ser humano.

Finalmente, Fisher y Ury (1981) expresan que los métodos de negociación deben juzgarse con tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato satisfaciendo los intereses de ambas partes, si el acuerdo es posible debe ser eficiente y debe mejorar (o no deteriorar) la relación entre las partes.

Ogliastri (s.f) es un seguidor de la nueva teoría de negociación, sin embargo, encuentra en sus investigaciones que en los colombianos es aún común el modelo de negociación basado

en posiciones. El regateo es predominante, piensan poco en relaciones a largo plazo y piensan sobre todo en los beneficios para sí mismos.

4.1.7 Variables de Negociación

En la investigación “El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa” Ogliastri (S.F) Hace un estudio sobre negociación intercultural realizando 1.500 entrevistas personales con preguntas abiertas, estudios de caso, grupos de enfoque y observación participante. El investigador desarrolló un esquema de variables para describir los estilos de negociación y establecer comparaciones entre culturas. En la tabla a continuación se describirán los 3 grupos de variables.

Tabla 7. Grupos de Variables en Negociación Según Enrique Ogliastri

Grupo de variables	Variables
Aspectos básicos de la filosofía de la vida y la visión del mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepción básica de lo que es negociar. • Concepción que se tiene del otro (Con quien negocia). • Perspectiva de corto o largo plazo. • Bases con las cuales se establece confianza. • Nivel de riesgos que están habituados a tomar.
Preferencias culturales sobre procesos de negociación en sí mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidad a los representantes (jefe, subalternos o expertos). • Manera de tomar decisiones (unanimidad, individualizadas, consultadas). • Formalidad o protocolo del proceso.
Técnicas o procedimientos que se utilizan.	<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas (Altas demandas o razonables) • Tipo de discurso o contenido. • Expresión de emociones en la mesa de negociaciones. • Tácticas de poder • Nivel de discusión (Concreto e inductivo o general, deductivo y relativamente vago). • Acuerdo (escrito o verbal)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se puede observar que en una negociación no es solo relevante el momento de la negociación, si no la cultura de cada una de las partes, su visión sobre lo que es el proceso, sus preferencias y actitudes durante la negociación, los procedimientos. Es decir, todo lo que ocurre durante la pre negociación, negociación y post negociación.

Para Fisher y Ury (1981) entre los factores que influyen sobre el resultado en una negociación está el método utilizado; si es negociación suave basada en posiciones, negociación dura basada en posiciones o negociación según principios. Adicionalmente, actúan los intereses, las creencias, el valor que se le da al tiempo, las previsiones del futuro y la aversión al riesgo.

Lewicki, Saunders y Barry (2012) expresan que la cultura es uno de los aspectos que más impacto tiene en una negociación transcultural y define 10 modos en los que la cultura afecta los resultados de una negociación, lo cual se revisará en la siguiente tabla:

Tabla 8. Maneras en las que la Cultura Afecta los Resultados de una Negociación

1. Definición de negociación	Lo que es negociable y lo que se negocia.
2. Oportunidad de una negociación	Modo en que los negociadores perciben una oportunidad como distributiva o integradora.
3. Elección de los negociadores	Los criterios para seleccionar a los participantes son diferentes. (genero, edad, experiencia, posición social...)
4. Protocolo	Diferentes grados de importancia al protocolo y formalidad en las relaciones entre las partes.
5. Comunicación	Modo en el que se comunican las personas; verbal y no verbal.
6. Sensibilidad al tiempo	Lo que representa el tiempo y el modo que afecta las negociaciones. (puntualidad, tiempo de la negociación, velocidad en hacer las cosas)
7. Propensión al riesgo	El grado en el que se aceptan los riesgos.
8. Grupos o personas	La importancia que se le otorga a la persona o al grupo.
9. Naturaleza de los acuerdos	Conclusión de los acuerdos y la forma que adopta el acuerdo. (tramites, formalización)
10. Emociones	Grado en que el negociador manifiesta sus emociones

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Lewicki, Saunders y Barry, 2012.

De la anterior tabla puede concluirse que, para los autores las culturas difieren en los 10 elementos anteriores, lo cual hace más compleja una negociación cuando es transcultural que cuando las dos partes son provenientes de la misma cultura.

4.2 REFERENTES NORMATIVOS

4.2.1 Contexto Normativo Para La Gestión De La Innovación

La ley 1286 del 2009 tiene como objetivos, incorporar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación a los procesos productivos para incrementar la productividad y la competitividad, fortalecer la capacidad del país para actuar de manera integral en el ámbito internacional en aspectos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación, procurar el desarrollo de la capacidad de comprensión, valoración, generación y uso del conocimiento, y en especial, de la ciencia, la tecnología y la innovación, entre otros, nombra el fortalecimiento de la cultura de innovación en las empresas, fortalecer el sistema de propiedad intelectual.

Según el ministerio de cultura el objetivo de las normas para la gestión de la innovación es: “unificar conceptos y criterios, fomentar la utilización de herramientas prácticas para acercar al empresario a la gestión de la innovación, incentivar la transferencia de tecnología al exterior y desde los centros de investigación de las empresas, fomentar la creación de centros de investigación de las empresas, fortalecer el vínculo universidad – empresa (Naranjo, A. 2017)

Dentro de la normatividad, se encuentran las siguientes normas, especificadas en la tabla siguiente:

Tabla 9. Normas para Gestión de la Innovación

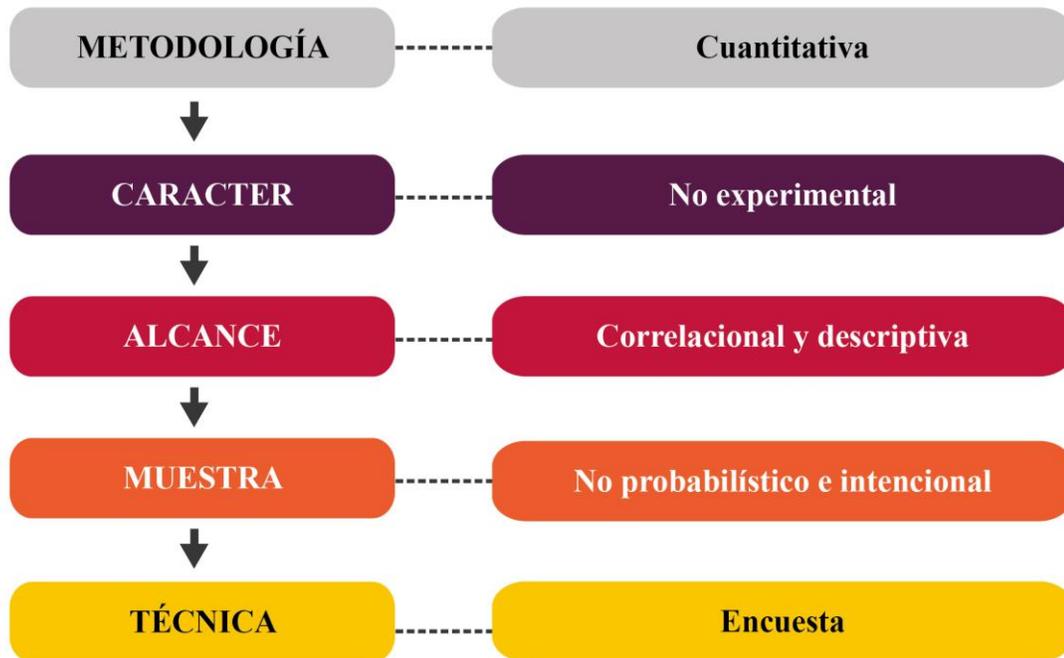
NORMA	OBJETO
NTC 5800 de 2008	Terminología y definiciones de las actividades de innovación.
NTC 5801 de 2008	Requisitos del sistema de gestión de la innovación.
NTC 5802 de 2008	Requisitos de un proyecto de innovación.
GTC 186 de 2009	Sistema de vigilancia.
GTC 187 de 2009	Competencia y evaluación de auditores de sistemas de gestión de la innovación.
DE 057/10 (GTC)	Guía para la gestión de la innovación.
CONPES 3834 de 2015	Lineamientos de política para estimular la inversión privada en ciencia, tecnología e innovación a través de deducciones tributarias.
CONPES 3582 de 2009	Política nacional de ciencia tecnología e innovación, creada con el objetivo de incrementar la capacidad del país en conocimiento científico y tecnológico, con el propósito de mejorar la competitividad y contribuir a la transformación productiva del país.

Fuente: Elaboración propia.

5 METODOLOGÍA

En la siguiente figura, se resume la metodología, desde el enfoque metodológico hasta tipo de investigación, muestra y técnica. Elementos en los que se hará énfasis en el recorrido de este apartado.

Figura 12. Metodología



Fuente: Elaboración propia.

5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de carácter no experimental con enfoque positivo- explicativo y de tipo correlacional – descriptivo.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de alcance correlacional al pretender relacionar las características de los modelos de negociación con los modelos de gestión de la innovación; y descriptiva pues

unos de los objetivos es identificar los modelos de negociación y de gestión de la innovación existentes en los sectores productivos. Respecto a las investigaciones de tipo correlacional se dice que “los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991) Los mismos autores respecto al primer tipo de investigación enfatizan algunos puntos relevantes:

- Generalmente, “las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos. No es común que se correlacionen mediciones de una variable hechas en unas personas con mediciones de otra variable realizadas en otras personas.” (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)
- “La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)
- “La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Al saber que dos conceptos o variables están relacionadas se aporta cierta información explicativa.” (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)

Respecto a los estudios descriptivos, Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. (1991) citan a Dankhe (1986) para expresar que “buscan especificar las propiedades importantes de personas grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” Y especifican, además:

- “Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)

- “Se centran en medir con la mayor precisión posible. Como mencionan Selitiz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)
- “En comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986). La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)
- “Pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias”. (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991)

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA O UNIDAD DE ANÁLISIS

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.” (Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991) Para la siguiente investigación, se precisan colaboradores de la empresa caso de estudio, que estén involucrados constantemente en diversas negociaciones comerciales, con proveedores, clientes u otros entes.

El muestreo para esta investigación es de carácter no probabilístico e intencional, puesto que los individuos fueron elegidos directamente teniendo en cuenta los criterios de inclusión. En primer lugar, debían laborar en la empresa caso de estudio, estar en cargos directivos puesto que las respuestas requieren de un grado de conocimiento estratégico de la compañía y finalmente que haya estado involucrado en negociaciones durante el último año. En la tabla 10 se presentan los cargos en los que se pretende aplicar el instrumento.

Criterios de Inclusión

- Se aplicará a todas las gerencias y algunos cargos directivos que son líderes de proceso y se ven involucrados en procesos estratégicos.
- Teniendo en cuenta la diversificación de la muestra, aplicada a diferentes áreas de la organización.
- Que haya estado involucrado en negociaciones en el último año.

Criterios de exclusión

- Vinculadas en menos de 6 meses a la organización, pues aún no conoce a fondo procedimientos y procesos.
- Haber estado presente en negociaciones, pero no haber liderado el proceso.
- Se excluyen directores de área que, si bien son líderes, no toman participación en las negociaciones. (contabilidad, cartera, gestión humana)
- Se excluye la directora de mercadeo, pues es el cargo que ocupa la investigadora.

Tabla 10. Población para Aplicación de Instrumento

CARGO	GENERO	AÑOS EN LA ORGANIZACIÓN
Gerente General	Mujer	13
Gerente Comercial	Hombre	17
Gerente Administrativo y Financiero	Hombre	11
Gerente de Operaciones	Mujer	5
Gerente de Proyectos Tecnológicos	Hombre	2
Gerente de Procesos y Productividad	Hombre	26
Gerente Nacional de Ventas / Canales Tradicionales	Hombre	5
Director de Distribución	Hombre	6
Director Nacional de Línea	Hombre	4
Director Nacional de Ventas Retail	Mujer	2
Director Regional MRO	Mujer	15
Director Nacional Comercio	Hombre	4

Fuente: Elaboración propia.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información se ejecutó por medio de una encuesta como técnica, construida y adaptada a partir de instrumentos existentes, como es el caso del instrumento tomado del macroproyecto de “Estrategias de Intervención para el Cierre de Brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de “Pactos por la Innovación” (2019) de la Universidad Autónoma de Manizales, en donde se incluyeron características del Informe de Competitividad Global (2018), de Morales, Ortiz y Arias (2012) y de Enrique Ogliastri (S.f). En la construcción del instrumento se especifican las características tomadas de cada autor. Ver Anexos.

En primer lugar, se identificaron 6 dimensiones en común entre los modelos de gestión de la innovación y los modelos de negociación, para luego determinar las características de

cada una de las dimensiones, tomando las características de los instrumentos nombrados anteriormente, para lo cual implicó hacer renunciaciones puesto que algunas no eran inherentes a ambos modelos. A continuación, en la tabla 11 se detallan las dimensiones y características a evaluar tanto para innovación como para negociación.

Tabla 11. Construcción del Instrumento a Partir de Dimensiones y Características

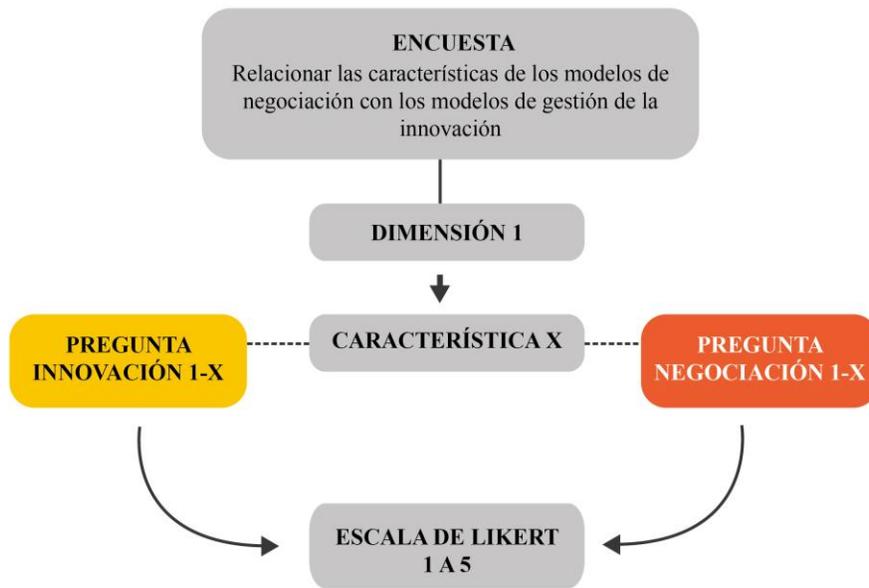
Dimensión	Característica
DIMENSIÓN CULTURAL	Concientización
	Nivel de ejecución
	Creatividad
	Iniciativa
	Espíritu emprendedor
	Autonomía en decisiones
	Asunción del riesgo
	Coworking
	Orientación estratégica hacia el cliente
	Dinamismo empresarial
	Participación de los trabajadores
	Aprendizaje continuo
	Flexibilidad
	Procesos sistemáticos
BENEFICIOS E IMPACTO	Mejora de la rentabilidad
	Expansión de mercados
	Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés
	Mayor productividad y competitividad
	Mejora de la sostenibilidad
	Mejora de productos y servicios
	Creación de nuevos productos y servicios
	Desarrollo de modelos de negocio

	Creación y fortalecimiento de redes y alianzas
CAPACIDADES	Gestión del cambio
	Calidad de la investigación
	Destinación recursos
EQUIPO	Experiencia de las personas
	Nivel de educación
	Competencias
PROCESO	Barreras
	Impulsores
	Herramientas
TRAZABILIDAD	Seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta inicia con preguntas correspondientes a cultura, tecnología y economía que hacen relación al macroentorno. Luego y según se muestra en la tabla anterior, se construyeron para cada una de las dimensiones las características en común, y para cada característica una pregunta correspondiente a innovación y otra a negociación, pero compartiendo una misma escala de medición de Likert para comparar las percepciones, comportamientos o actitudes frente a cada uno. En la figura 13 y la tabla 12 se ejemplifica en mayor detalle la construcción.

Figura 13. Construcción de la encuesta para relación de características



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se ejemplifica en la tabla 12 la dimensión cultural, dónde para ésta se identificaron 14 características en común entre modelos de gestión de innovación y modelos de negociación y para cada una de ellas se hicieron 2 preguntas similares pero una correspondiente a innovación y otra a negociación, sin embargo, la escala de evaluación es la misma.

Tabla 12. Construcción de Preguntas y Escala de Medición

Dimensión	Cultural					
Característica	Concientización					
	ESCALA					
Pregunta Innovación	1	2	3	4	5	Pregunta Negociación
¿Cuál es el nivel de concientización frente a fomentar una cultura de innovación en su empresa?	No creemos que sea necesario	Puede ser importante	Sabemos que es una necesidad, pero no lo vemos todavía para nosotros	Gran mayoría de las personas son conscientes	Estamos 100% conscientes	¿Cuál es el nivel de concientización frente a fomentar una cultura de negociación integrativa?

Fuente: Elaboración propia.

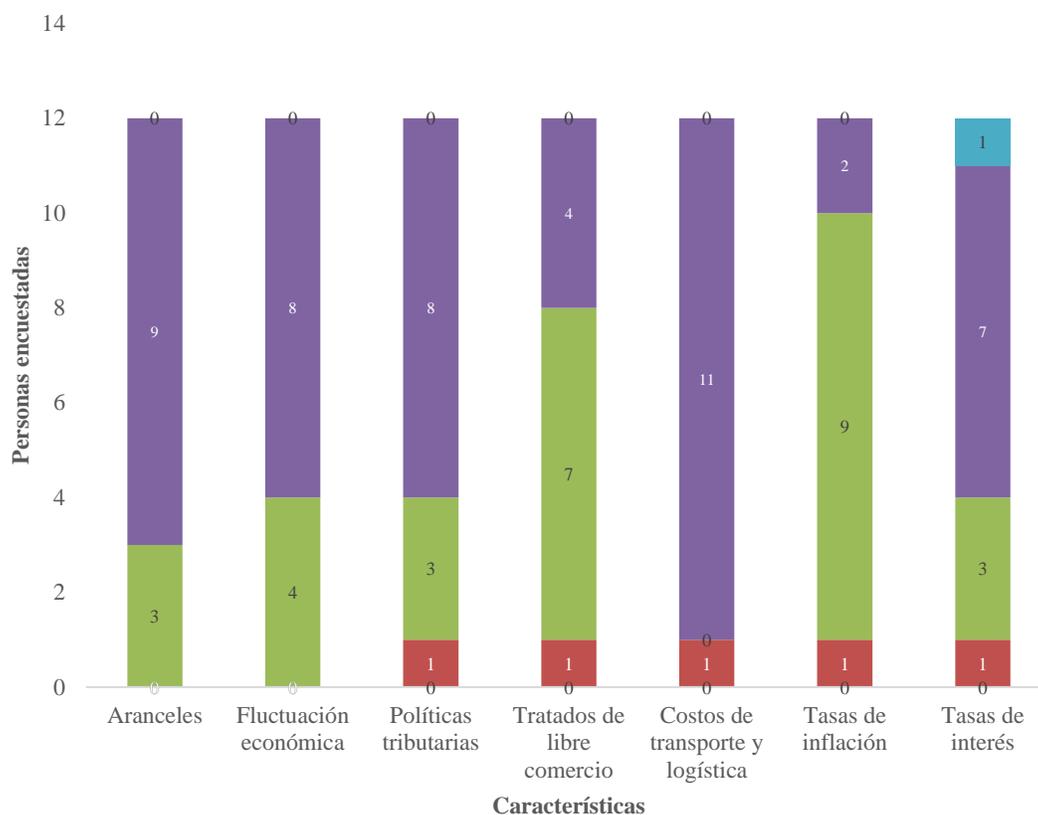
6 RESULTADOS

Frente a la caracterización de los modelos de negociación y de gestión de la innovación en la empresa Sumatec, se presentan a continuación los resultados que permiten determinar la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación.

En primer lugar, se muestran los resultados correspondientes a macro entorno para luego puntualizar por dimensión, permitiendo comparar los procesos de innovación y negociación. Se exponen los hallazgos en el mismo orden en el que fueron evaluadas las dimensiones en el instrumento y dentro de cada dimensión se presentan 3 gráficos. Los primeros dos exponen por separado los resultados para innovación y luego para negociación (en ese orden), posteriormente se integran los modelos de gestión de la innovación y los modelos de negociación en un solo gráfico de barras donde se muestran de manera comparativa según el promedio. Para sacar el promedio, se sumaron los resultados de cada característica según el valor cuantitativo asignado por todos los encuestados y esa suma se dividió por el número de encuestas, en este caso 12.

En las figuras 14 a 18 se presentan los resultados de la dimensión de macro entorno, específicamente en las características económicas, culturales y tecnológicas, factores que se considera tienen relación con el objeto de estudio.

Figura 14. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Económicos Agrupados Según Escala de Valoración

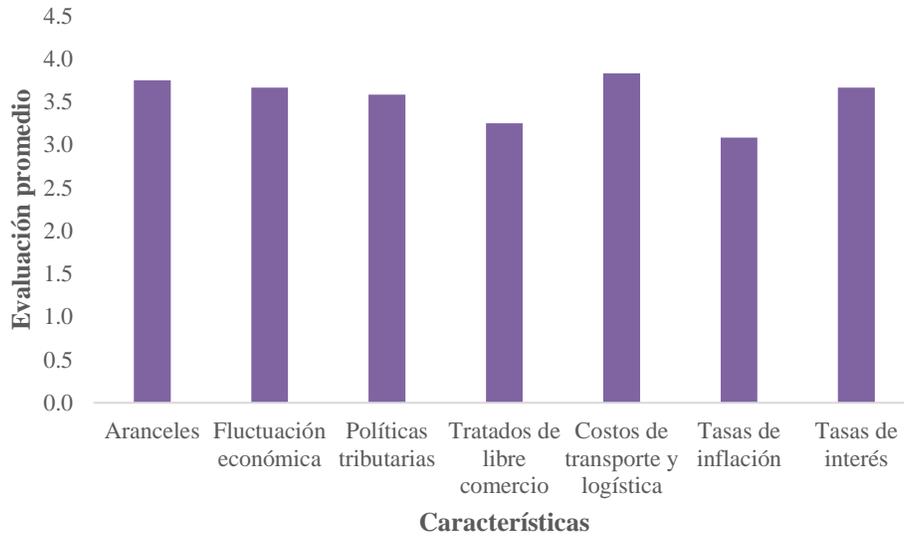


Escala de valoración

- El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
- Afectan mucho
- Algo
- Muy poco
- No afectan en nada

Fuente: Elaboración propia.

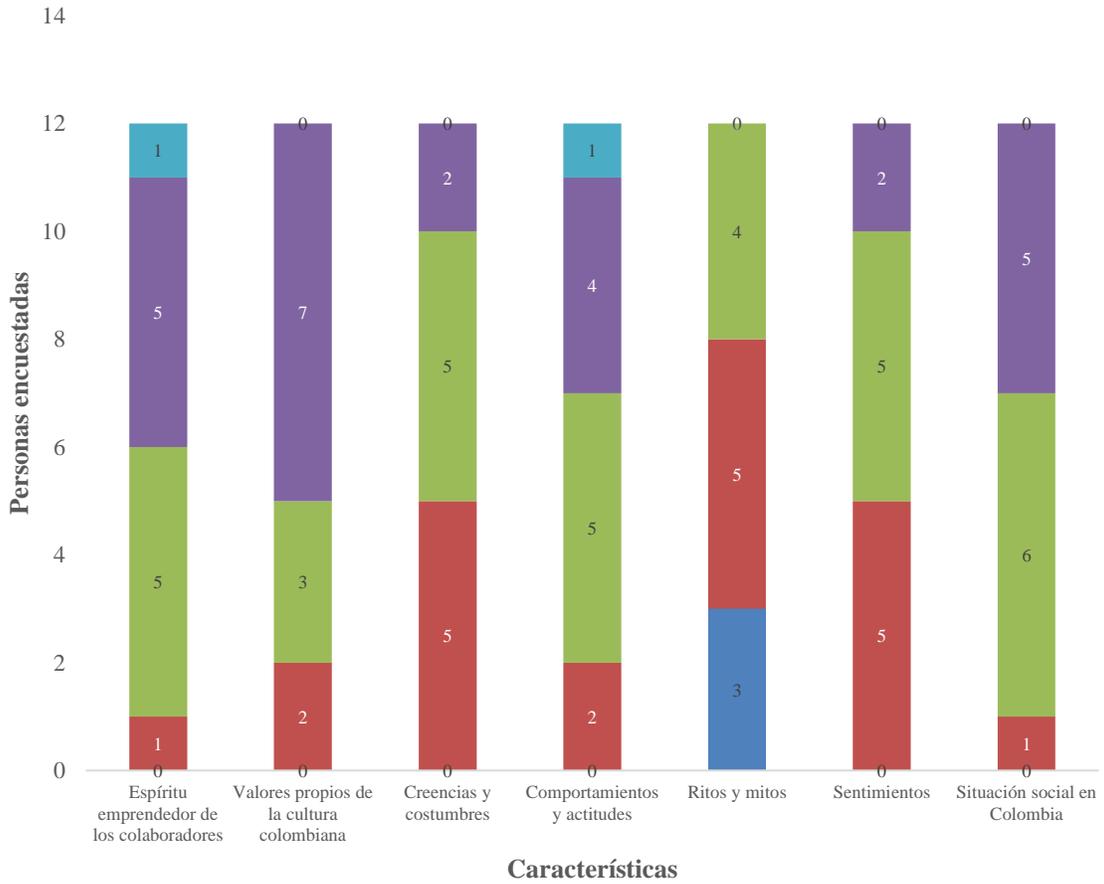
Figura 15. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Económicos Según Evaluación Promedio



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 14, se observa que la gran mayoría de respuestas oscilan entre la calificación 3 (Algo) y 4 (Afectan mucho), lo que demuestra que son factores que tienen influencia, sin embargo, el negocio no depende en su totalidad de los factores económicos; solo 1 persona considera que el desarrollo del negocio depende 100% de las tasas de interés. Como se observa en la figura 15 los costos de transporte y logística son los que mayor influencia tienen en el desarrollo del negocio lo que se debe a la naturaleza de su ejercicio donde al ser distribuidores el transporte tiene un alto impacto en el costo logístico, seguido por los aranceles; en contra parte los tratados de libre comercio y las tasas de inflación son los de menor afectación. A continuación, se enfatiza la influencia cultural dentro del desarrollo del negocio.

Figura 16. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores de Cultura / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración

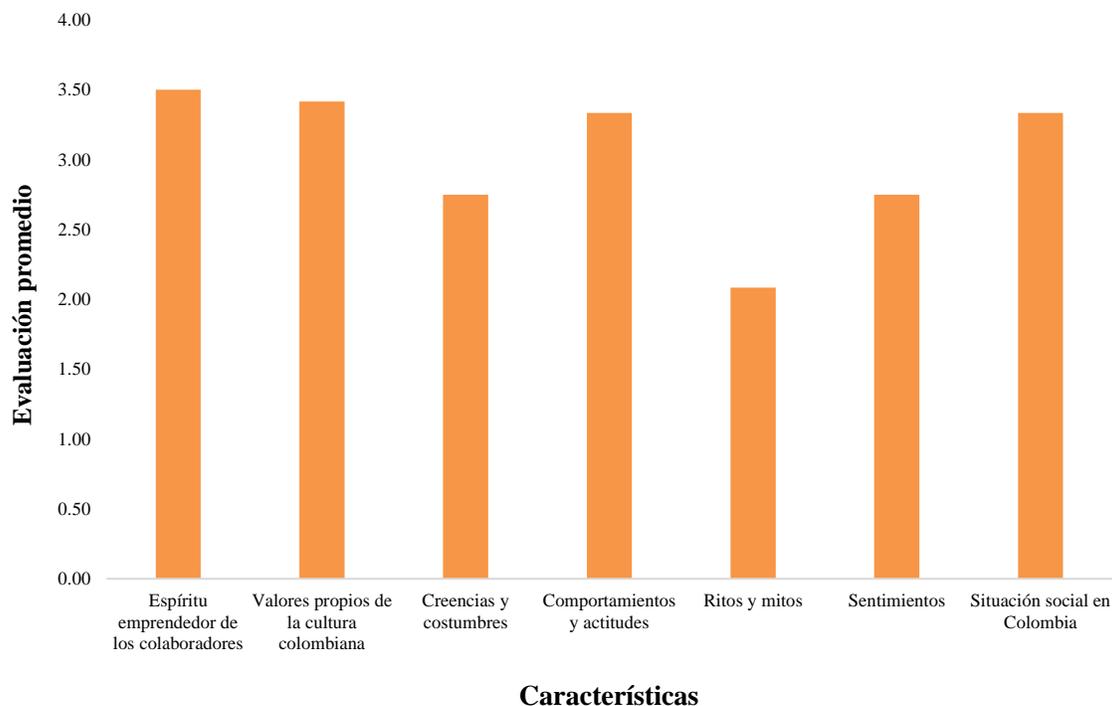


Escala de valoración

- El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
- Afectan mucho
- Algo
- Muy poco

Fuente: Elaboración propia.

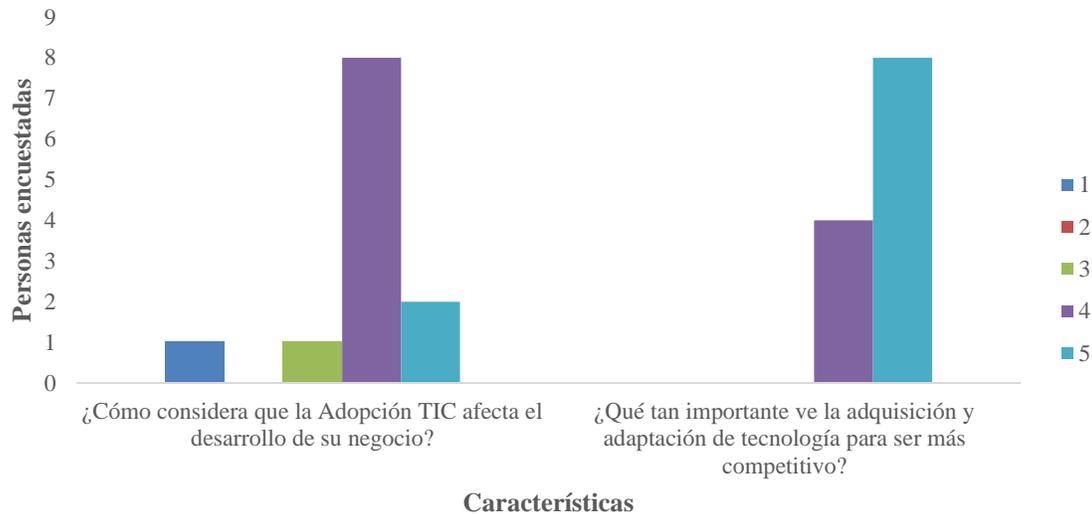
Figura 17. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores de Cultura Según Evaluación Promedio



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la influencia de la cultura en el desarrollo del negocio, podría en primer lugar decirse que las personas encuestadas consideran que tienen mayor efecto los factores económicos que los culturales sobre el desarrollo del negocio. Siendo la característica de ritos y mitos la que menor efecto se considera que tiene, donde el 67% de las personas dijeron que no afecta o afecta muy poco, seguido por creencias y costumbres y sentimientos en los que el 42% considera que afectan muy poco. En contraparte el 58% considera que los valores y el espíritu emprendedor afectan mucho.

Figura 18. Influencia en el Desarrollo del Negocio de Factores Tecnológicos

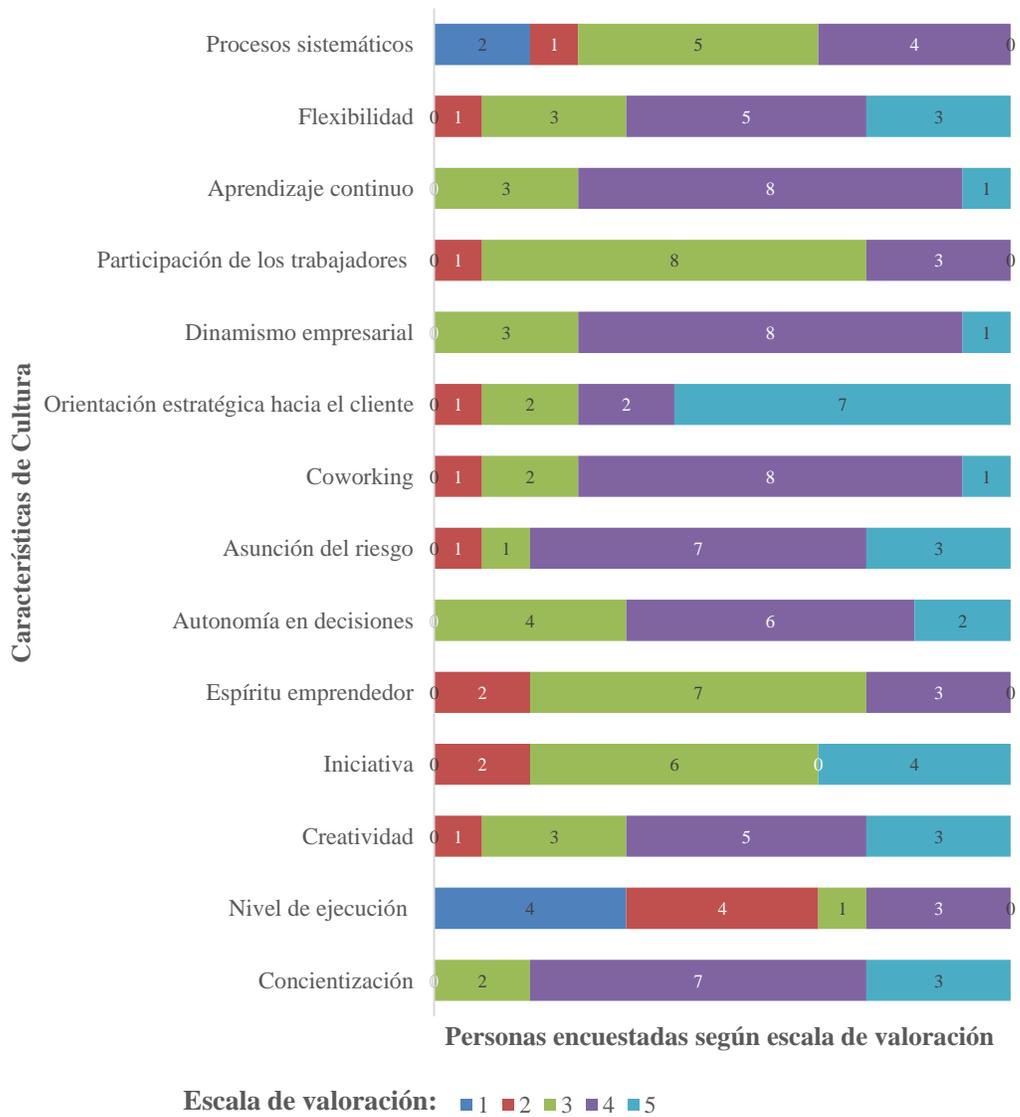


Fuente: Elaboración propia.

En relación a los factores tecnológicos el 83% de los encuestados considera que la adopción de tecnologías tiene gran influencia sobre el desarrollo del negocio y en lo que respecta a la adquisición y adaptación de tecnologías todos concuerdan en que es muy importante para ser más competitivo, pues 8 de las 12 personas (66%) manifiestan que es esencial (Escala de valoración 5).

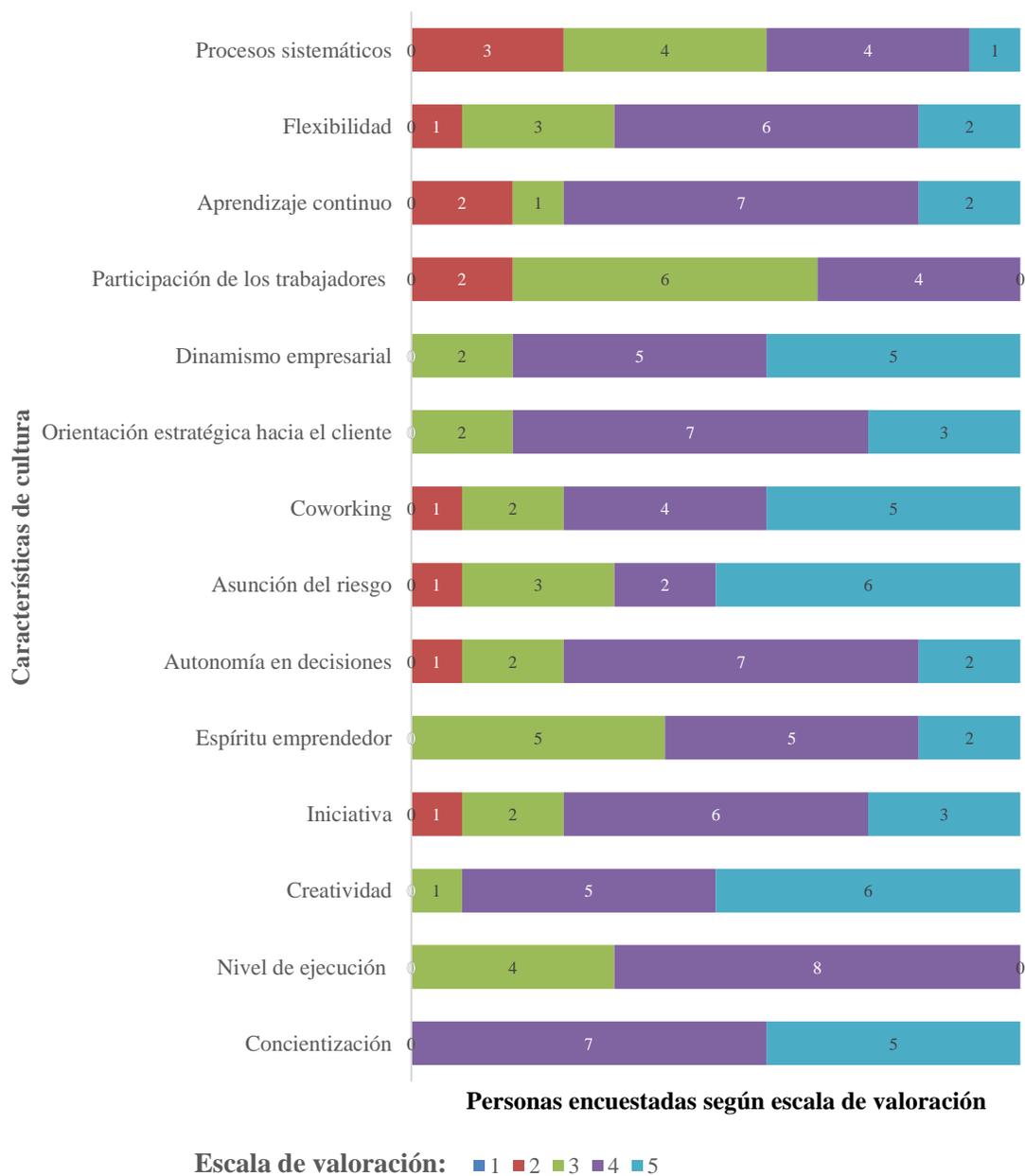
En las figuras 19 y 20 se presentan los resultados de 14 características donde cada una de ellas tiene una pregunta que responde a la dimensión cultural tanto para innovación como para negociación.

Figura 19. Dimensión Cultural en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



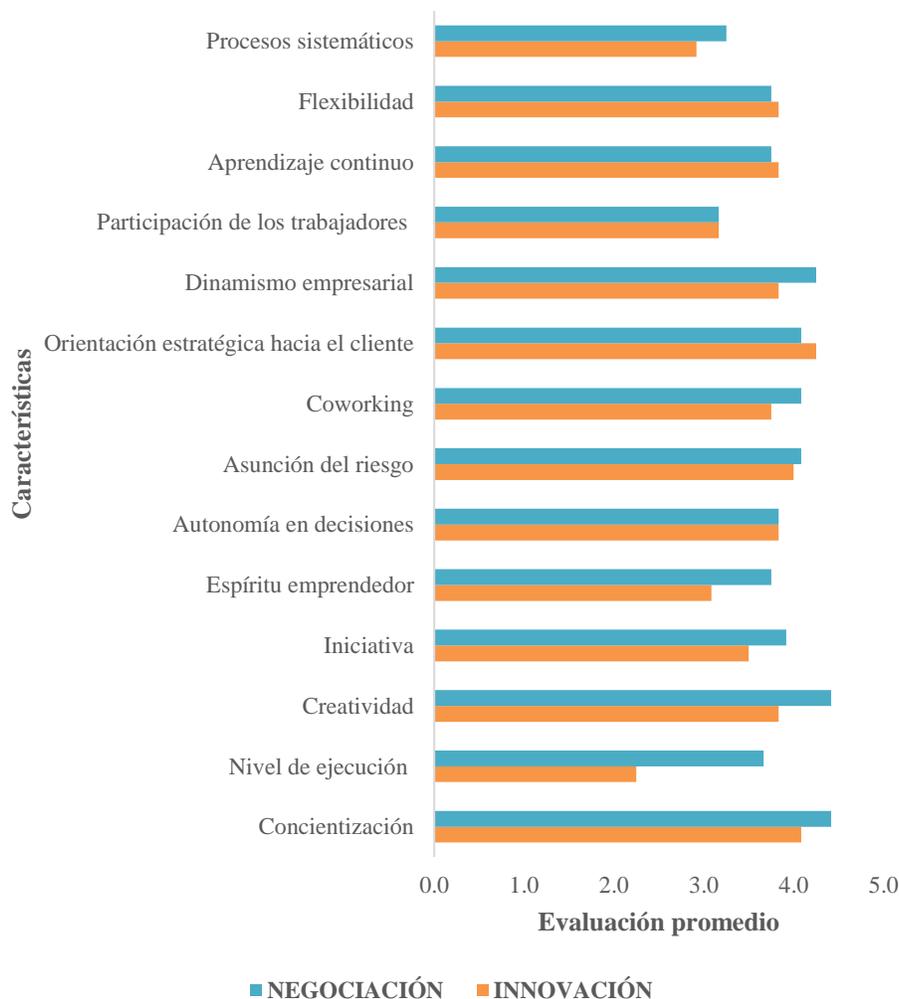
Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Dimensión Cultural en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Evaluación Promedio en Dimensión Cultural - Comparativo Innovación / Negociación



Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un paralelo de los resultados de la dimensión de cultura tanto para innovación como para negociación, se presenta una mayor orientación desde la cultura de Sumatec hacia los procesos de negociación dado por las características evaluadas, donde los resultados frente a innovación presentan con puntuación más alta en la escala de Likert a 9 de las 14 características. Consecuentemente el 58% de los encuestados dicen que la gran mayoría de las personas son conscientes (Calificación 4 en la escala) y el otro 42%

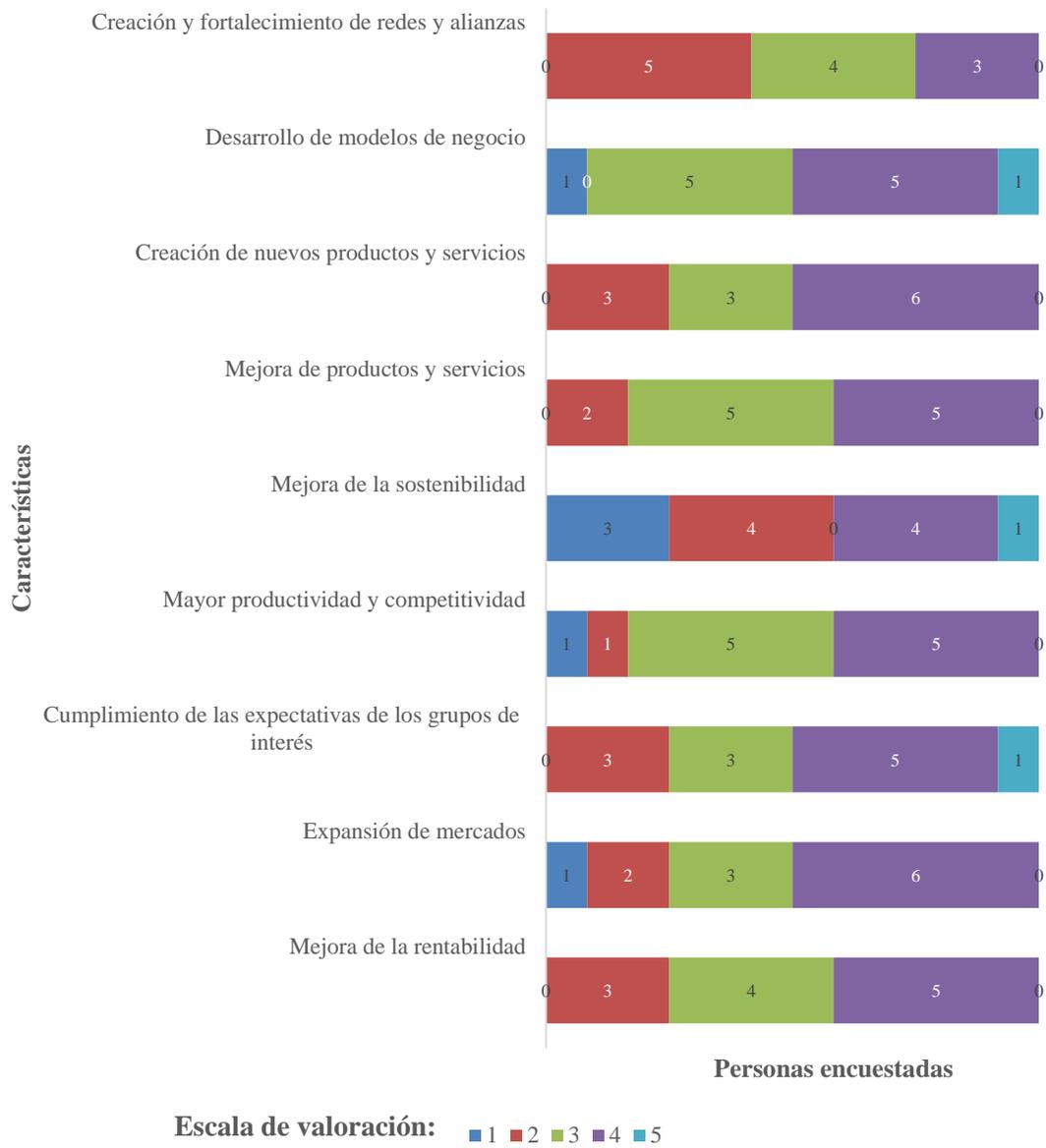
considera que están 100% conscientes (Calificación 5) sobre fomentar una cultura de negociación contributiva, mientras en innovación el 17% expresan “sabemos que es una necesidad, pero todavía no la vemos para nosotros”. En lo que respecta al nivel de ejecución, en innovación el 67% dice que es improvisado o por proyectos (escala de valoración corresponden a 1 y 2), mientras en negociación el mismo 67% lo ubica en estrategias de negociación (escala de valoración 4) puesto que la negociación lleva más tiempo en ejecución.

Los resultados muestran la habilidad creativa del equipo, la iniciativa durante el proceso y el espíritu emprendedor en una mejor posición en procesos de negociación frente a los de innovación; igualmente existe mayor dinamismo y se toman más riesgos en los procesos de negociación que en los nuevos proyectos. En contraposición, en los proyectos de innovación hay mayor grado de flexibilidad y orientación al cliente comparado a los procesos de negociación.

Por su parte, la autonomía en las decisiones y participación de los trabajadores presentan una calificación igual en ambos modelos; para la característica de autonomía la concentración de los datos se encuentra en la escala 4 y el promedio en 3.8, lo que quiere decir que tienen autonomía dentro de los marcos definidos previamente. En cuanto a participación, el promedio y la concentración de los datos se encuentra en el puntaje 3, lo que traduce que, para el planteamiento y desarrollo de procesos de negociación o proyectos de innovación, participan solamente algunos empleados que hacen parte del proyecto o cumplen los requisitos.

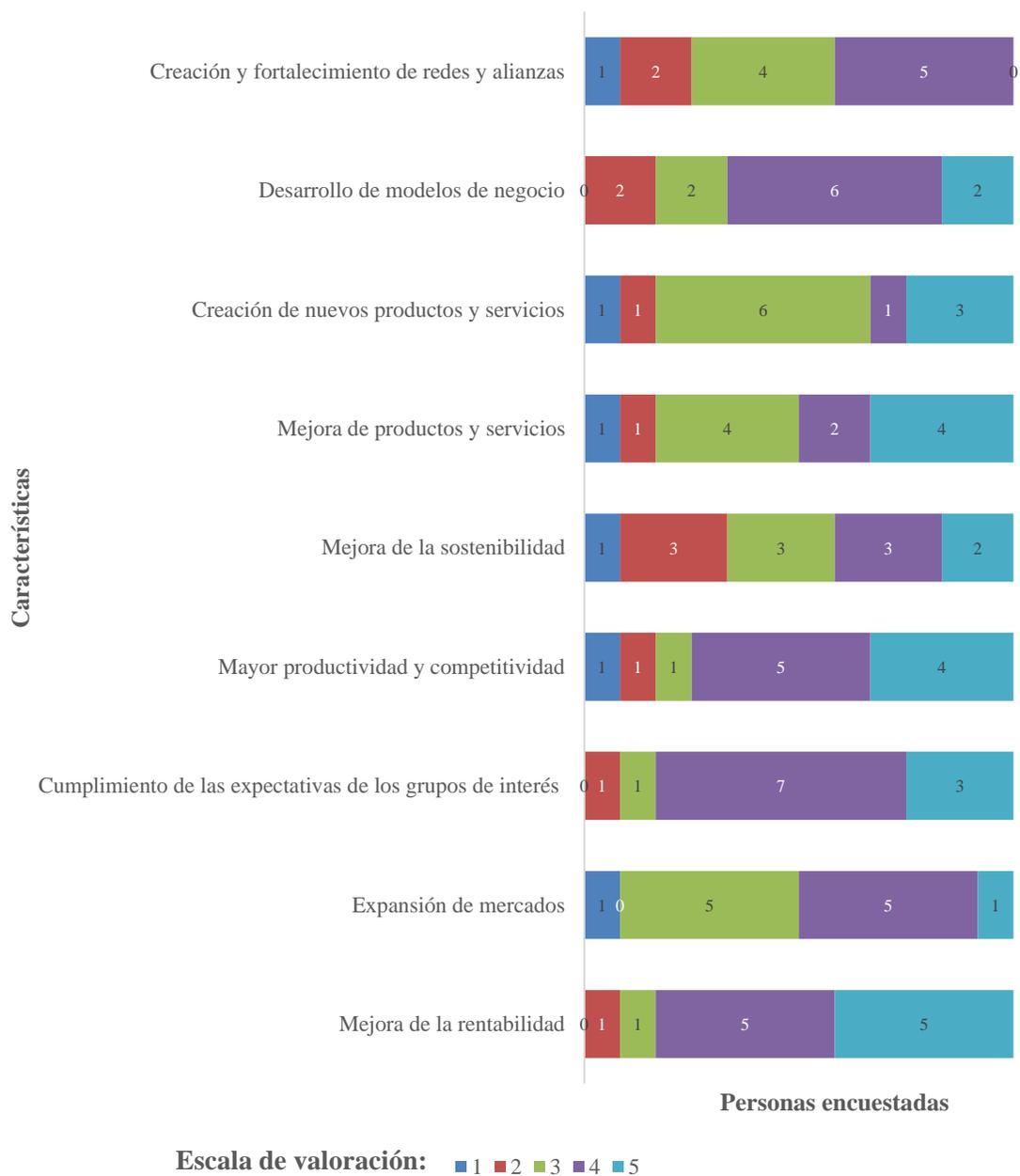
En las figuras 22, 23 y 24 se encuentran los resultados obtenidos para la dimensión de beneficios e impacto.

Figura 22. Dimensión de Beneficios e Impacto en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



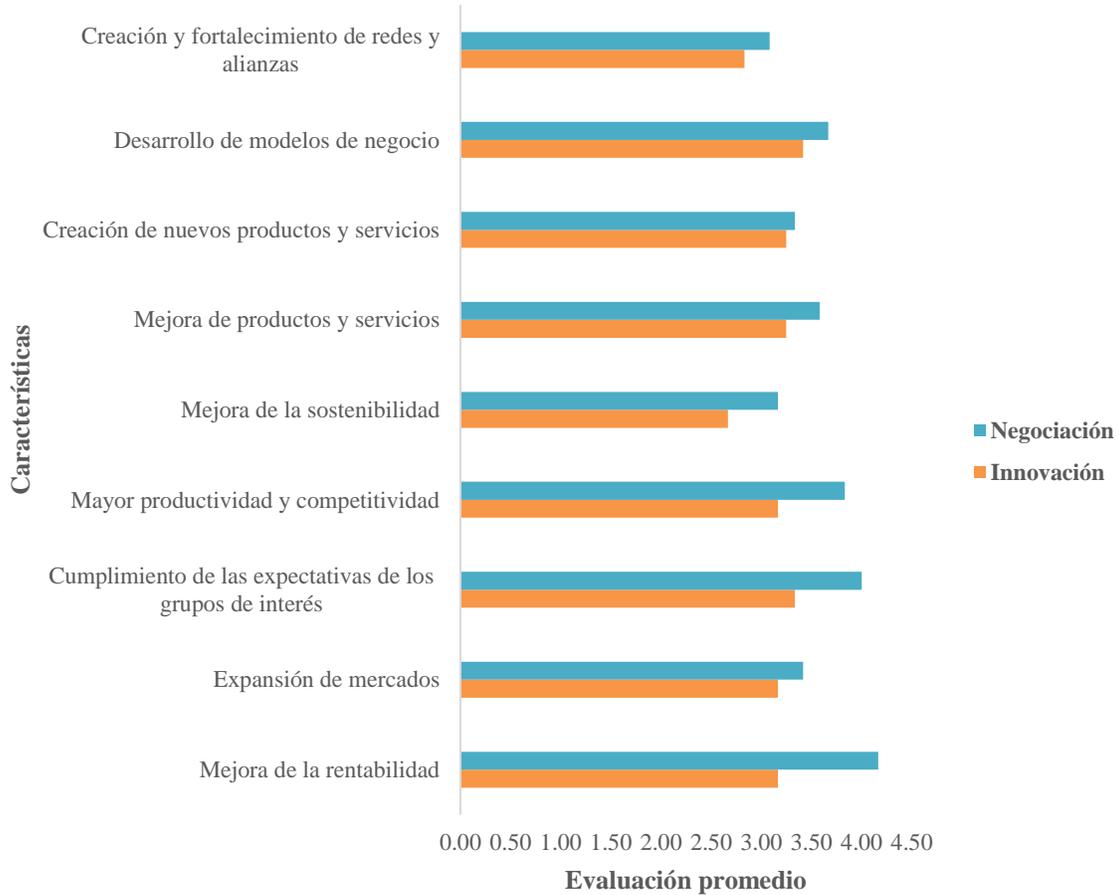
Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Dimensión de Beneficios e Impacto en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Evaluación Promedio en Dimensión Beneficios e Impacto - Comparativo
Innovación / Negociación

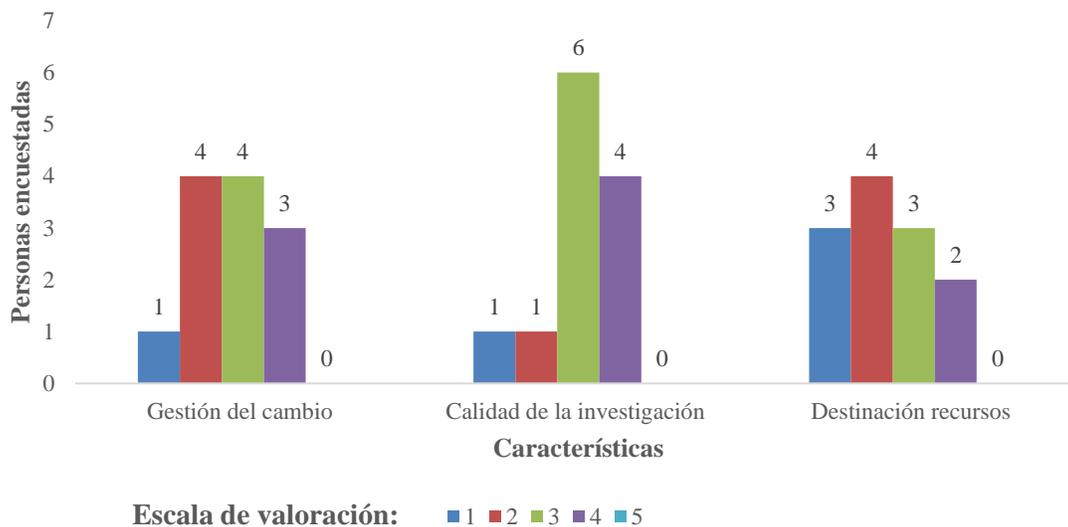


Fuente: Elaboración propia.

Según la figura 24 se han trabajado más procesos de negociación con los enfoques dichos, sin embargo, como se ve en la figura 22 y 23 para ambos procesos se encuentra una tendencia hacia la escala 4 lo que traduce en “Si, la mayoría de las veces”. Aunque en la categoría de creación de nuevos productos y servicios el resultado total es ligeramente mayor en negociación (figura 24), en las figuras 22 y 23 se ve mayor concentración en los puntajes más altos (escala de evaluación 4 y 5) dentro de los procesos de innovación. En lo que respecta a innovación el enfoque con mayor calificación es el desarrollo de modelos de negocio, mientras que en negociación la orientación a la mejora de la rentabilidad.

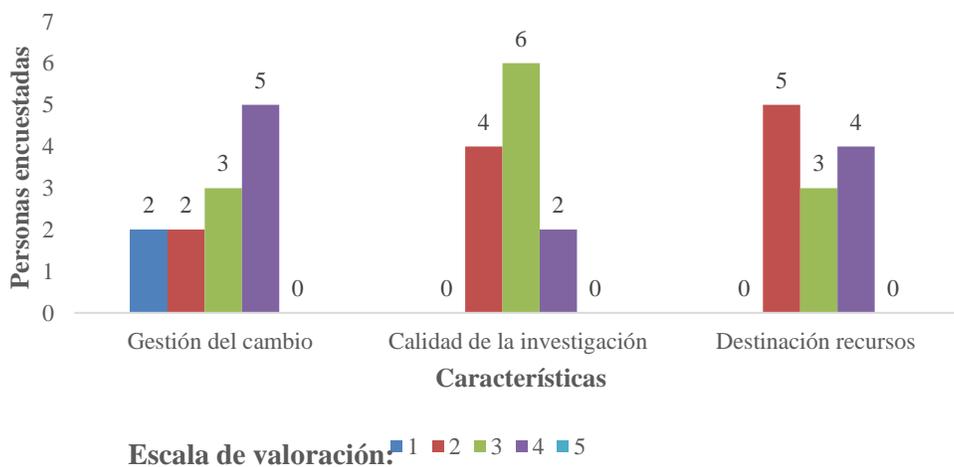
En las figuras siguientes se exponen tanto la dimensión de capacidades en innovación como la dimensión de capacidades en negociación y su respectivo comparativo.

Figura 25. Dimensión de Capacidades en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



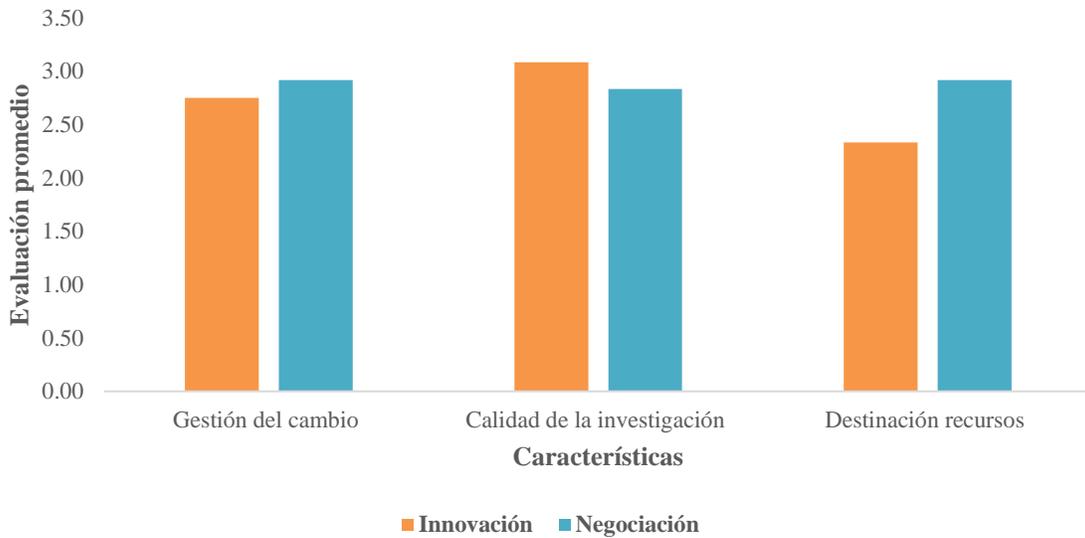
Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Dimensión de Capacidades en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 27. Evaluación Promedio en la Dimensión de Capacidades - Comparativo
Innovación / Negociación



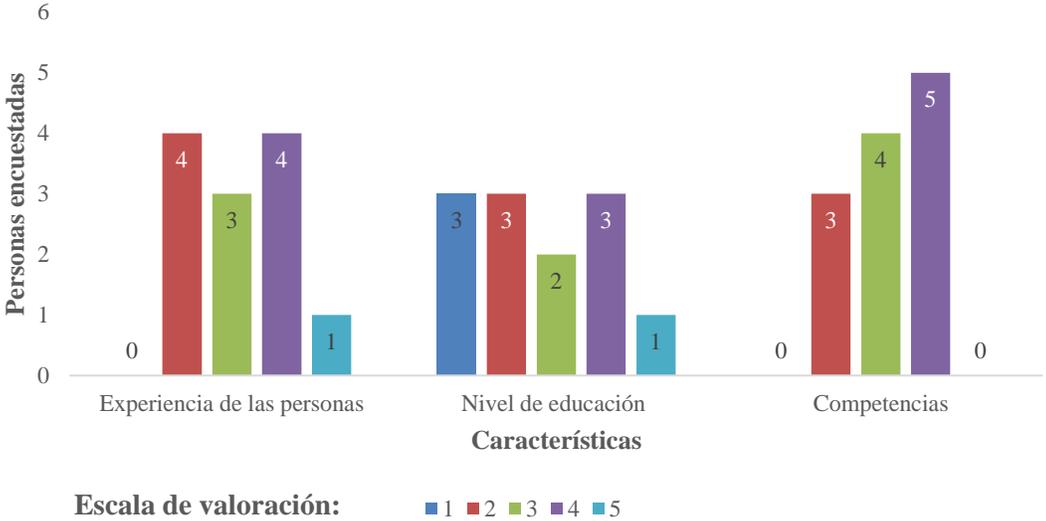
Fuente: Elaboración propia.

En relación a la gestión del cambio el 42% de las personas encuestadas manifiestan que se desarrollan actividades de cambio con impactos satisfactorios (calificación 4 en la escala) para los procesos de negociación, mientras que en innovación solo el 25% lo considera de esa manera y se inclinan por impactos mínimos o aceptables en la gestión del cambio (escala de valoración correspondiente a 2 y 3). Respecto a la calidad de la investigación según las figuras 25 y 26 el 50% de los encuestados ubica ambos procesos en una escala media (calificación 3) lo que quiere decir que a la hora de emprender un proyecto hay una apropiación tecnológica e investigativa sin ayuda externa; sin embargo, en la puntuación promedio se observa que la calidad de investigación es mayor a la hora de iniciar un proyecto de innovación que en el momento de iniciar un proceso de negociación, pues cuando existen negociaciones gana-gana se genera una relación entre las partes y no es necesaria la investigación profunda. Como se observa en las figuras 25 y 26 para la destinación de recursos, hay mayor concentración de los datos en la escala 2 tanto en innovación como en negociación lo que expresa “si, deben pedirse para cada proyecto”;

pero se observa en la figura 27 que hay mayor destinación de recursos para procesos de negociación (promedio 2.92) que para proyectos de innovación (promedio 2.33).

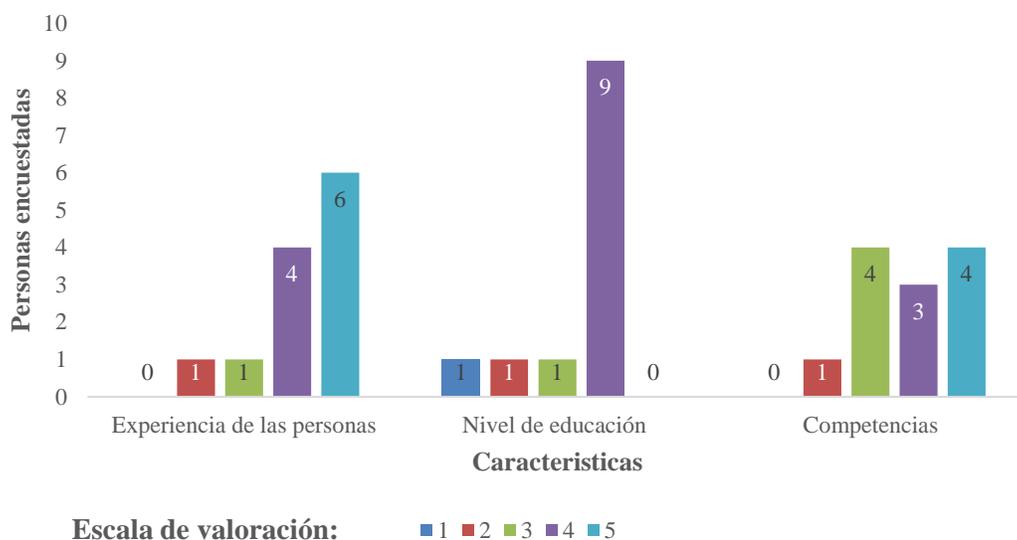
Continuando con los resultados, en las figuras 28, 29 y 30 se ilustra la dimensión de equipo, la cual evalúa la experiencia de las personas que hacen parte del proceso, nivel de formación y la característica orientada a resolver si las personas cuentan o no con las competencias adecuadas para la gestión de innovación y/o procesos de negociación.

Figura 28. Dimensión de Equipo en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



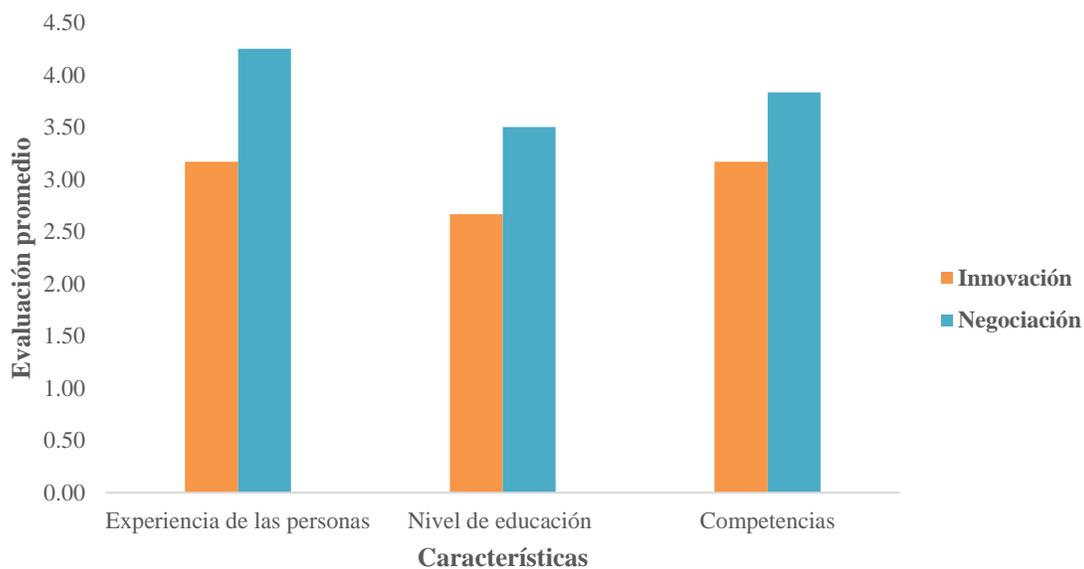
Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. Dimensión de Equipo en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. Evaluación Promedio en la Dimensión de Equipo - Comparativo Innovación / Negociación

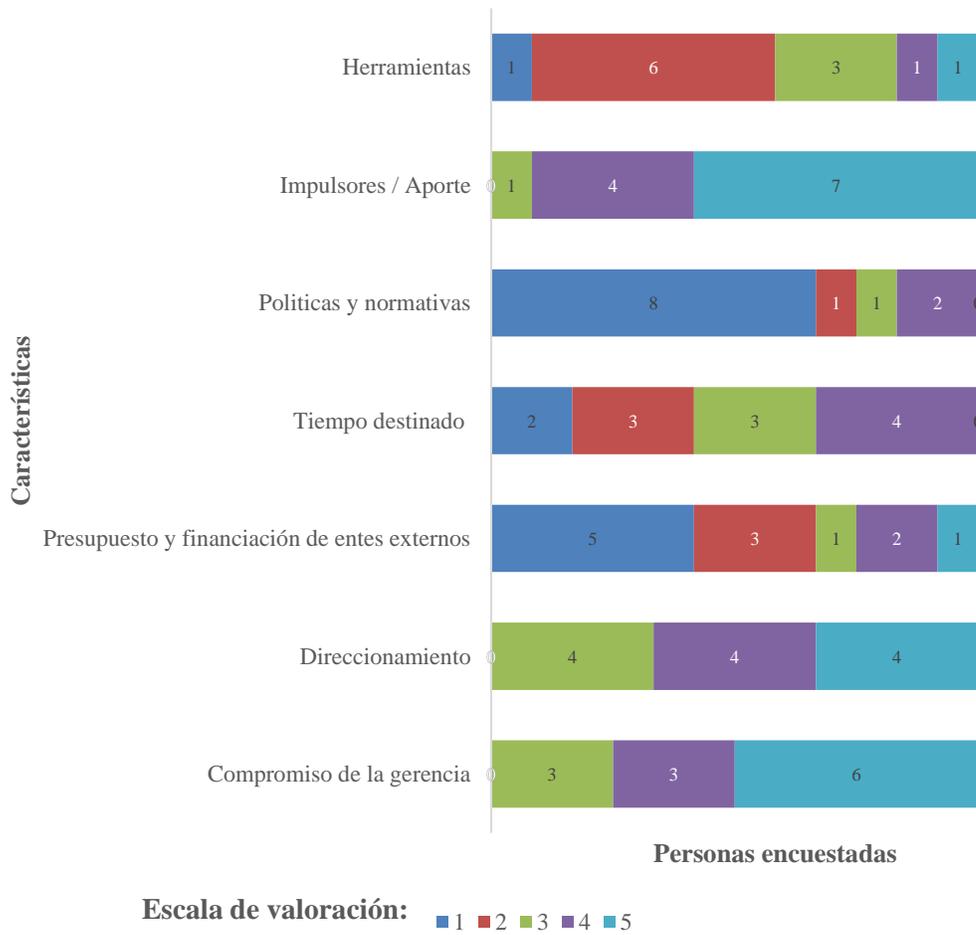


Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de equipo continúa la tendencia de encontrar los procesos de negociación ubicados en mayor escala respecto a la gestión de la innovación. En lo que respecta a la experiencia de las personas que hacen parte del proceso de negociación, el 50% de los encuestados consideran que “tienen mucha experiencia” (escala de valoración corresponde 5) y el 33% que “han participado en procesos de negociación” (corresponde a 4), mientras que en innovación se considera que hay menor experiencia, donde incluso el 33% lo ubica en la escala 2, “Han participado en un proyecto”. Como se ve en la figura 29 en relación al nivel de educación el 75% de los encuestados dice que las personas que participan en los procesos tienen nivel de postgrado y certificación en negociación (escala 4) mientras que en la figura 28 para la gestión de la innovación los datos son dispersos, lo que indica que no está claro quienes pertenecen al equipo y se podría inferir que no hay claridad en las funciones desarrolladas por parte de dichos miembros.

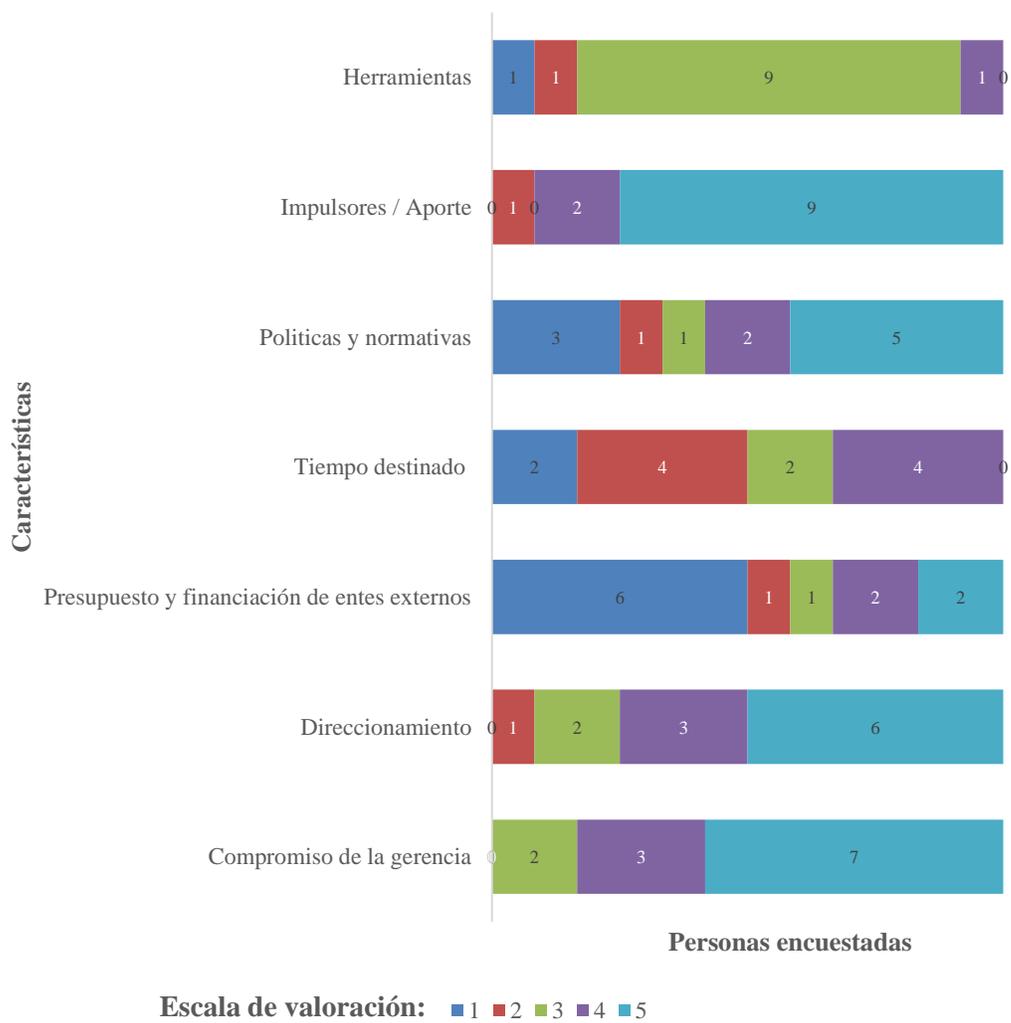
Respecto a las competencias, se observó en la figura 30 que el promedio de calificación se encuentra cercano al 4 lo que traduce en “casi todos tienen la mayoría de las competencias”, mientras en innovación se acerca más a la calificación 3 en la escala de valoración que es “algunos tienen unas competencias desarrolladas”. A continuación, se puntualizarán los resultados de la dimensión de procesos.

Figura 31. Dimensión de Proceso en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



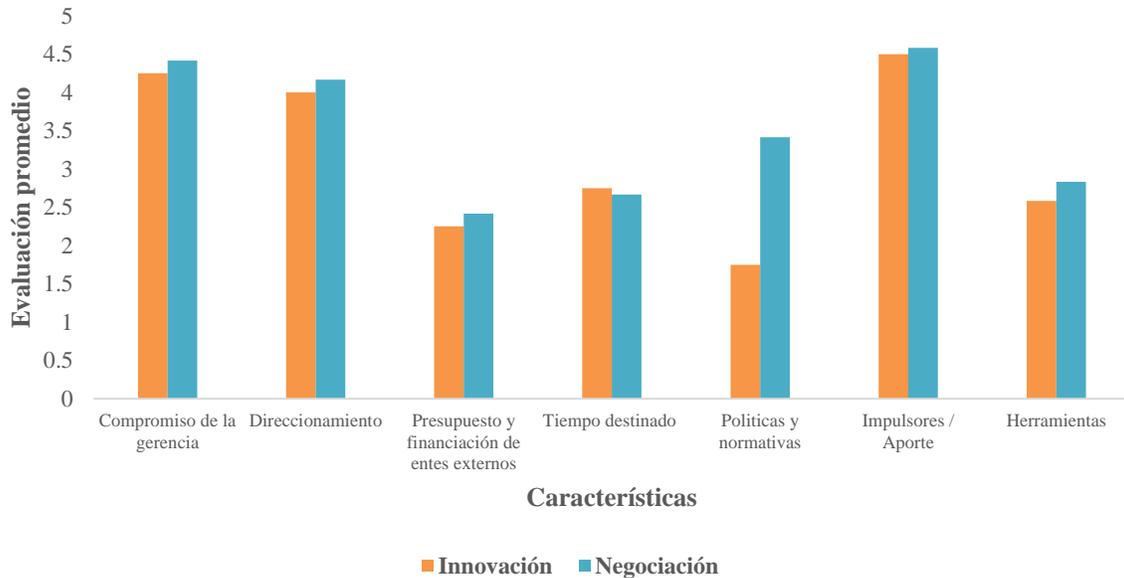
Fuente: Elaboración propia.

Figura 32. Dimensión de Proceso en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Evaluación Promedio en la Dimensión de Procesos - Comparativo Innovación / Negociación



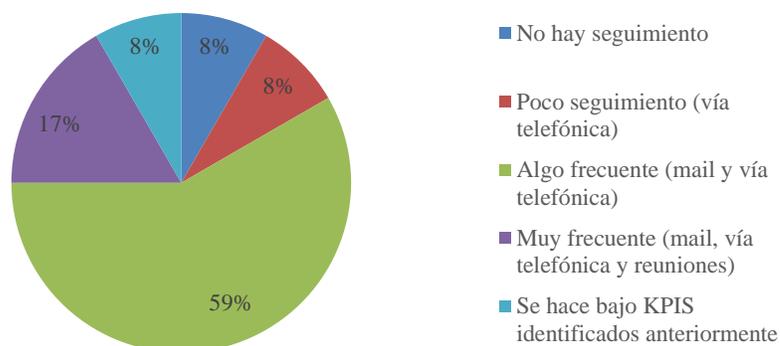
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 33 se especifica la comparación innovación / negociación para la dimensión de procesos donde se expresan similares los resultados promedio, estando ligeramente por encima los procesos de negociación. La diferencia más marcada se ve en las políticas y normativas, que se reflejan en las gráficas 31 y 32 donde el 67% (correspondiente a 1 en la escala de valoración) dicen no conocer las correspondientes a gestión de la innovación y solo el 17% dice conocerlas y estar en proceso de implementarlas; comparado a negociación donde el 42% respondieron “Si, las apropiamos y aplicamos” lo que en la escala corresponde a calificación 5.

En la única característica que la gestión de la innovación esta ligeramente superior en la calificación promedio es en la destinación de tiempo para los proyectos, aunque dada la variabilidad de los resultados se da a entender que no hay claridad en el manejo del tiempo para ninguna de las dos variables.

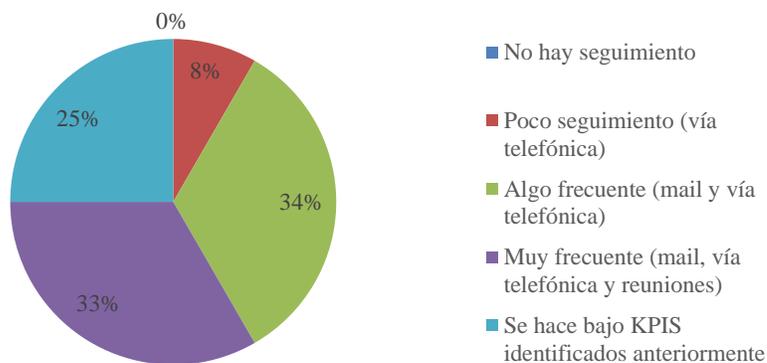
En las figuras siguientes se presenta la última dimensión evaluada correspondiente a trazabilidad.

Figura 34. Dimensión de Trazabilidad en Innovación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



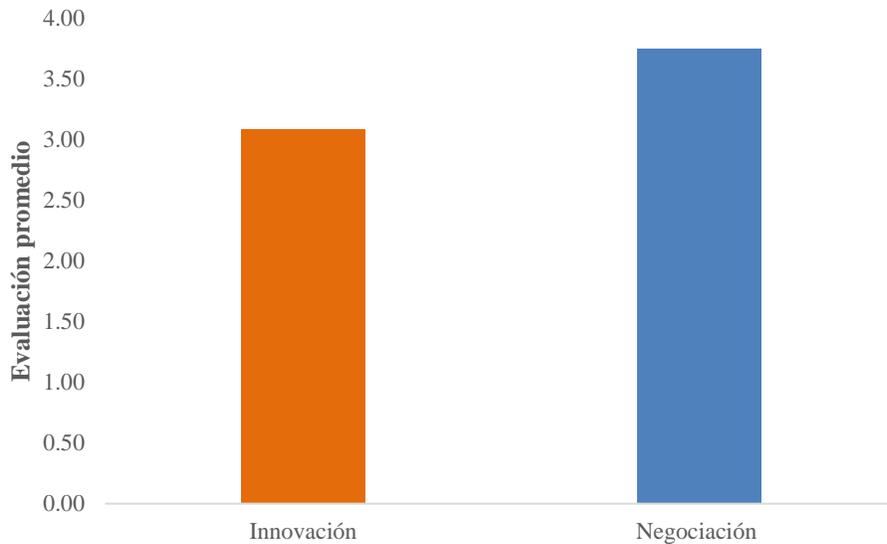
Fuente: Elaboración propia.

Figura 35. Dimensión de Trazabilidad en Negociación / por Persona Encuestada Agrupados Según Escala de Valoración



Fuente: Elaboración propia.

Figura 36. Evaluación Promedio en Dimensión Trazabilidad - Comparativo Innovación / Negociación



Fuente: Elaboración propia.

En la última pregunta del instrumento orientada a responder la dimensión de trazabilidad y la característica del seguimiento, “¿Cómo realiza el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto de innovación?”, se observa en la figura 34 que el 59% considera la puntuación 3 en la escala de valoración, lo que expone que para los procesos de innovación se hace en mayor medida un seguimiento frecuente, a través de mail y vía telefónica (3 en la escala), para negociación están más dispersos, la mayoría se inclina por la escala 3 y 4, donde 4 es seguimiento muy frecuente, uso de mail, vía telefónica y reuniones. La dispersión de los datos en ambas variables, demuestra que depende más del proyecto o proceso puntual, que de una metodología estructurada.

7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Sumatec desde sus inicios en 1954 debido a su razón comercial, ha estado obligado a negociar con los proveedores para vender bien y obtener utilidades. Esto es coherente incluso con la historia del país, pues tal como expresa Arellano (2010) hasta mediados del siglo XX las empresas latinas, excepto las grandes mineras y agrícolas, eran comercializadoras, por lo cual era fundamental saber comprar barato y vender caro. Consecuentemente, en los resultados se identifica mayor comprensión y sistematización en los procesos relacionados con negociar. En contraparte, se identifica falta de apropiación en lo relacionado con la gestión de la innovación dado que no hay claridad en el concepto de “innovación”; se percibe baja orientación innovadora desde la cultura organizacional, menor número de proyectos implementados, poca estructuración del equipo y falta de claridad en los procesos.

Lo anterior genera una alerta, ya que es fundamental que las empresas colombianas orienten su cultura y procesos hacia la gestión de la innovación; pues es esta el motor del progreso de las organizaciones, las sociedades y los países, donde su ausencia puede ser significado de subdesarrollo (Ortiz y Nagles; 2008). Comprendiendo que la capacidad para generar y adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de organizar el trabajo a través de una cultura que acepta el cambio, el riesgo y los nuevos modelos de negocio, se traduce en dinamismo empresarial. (Informe Competitividad Global; 2018)

Respecto a los factores del macro entorno, como se mencionó en los resultados, los encuestados consideran que los económicos tienen mayor influencia en el desarrollo del negocio que los culturales, sin embargo, la empresa no depende 100% de ninguno de los factores; esto se interpreta como un resultado satisfactorio, puesto que, aunque la empresa podría verse enfrentada a retos por causa de un factor económico o cultural, puede continuar operando con normalidad al fortalecer otros aspectos.

No obstante, a pesar de que para el desarrollo del negocio los factores anteriormente mencionados no sean considerados esenciales, la cultura si lo es tanto para llevar a cabo una negociación como en la gestión de la innovación. Según Lewicki, Saunders y Barry (2012) la cultura es uno de los aspectos que más impacto tiene en una negociación

transcultural. Por su parte, para innovación se considera que la cultura es de los factores que más puede estimular una conducta innovadora en los miembros de una empresa, pues puede hacer que acepten la innovación como un valor fundamental en la organización y se comprometan con él. (Naranjo, J. Calderón, G, 2014. Citando a Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012).

En la dimensión de beneficios e impacto se preguntaba a los líderes sobre la orientación de los proyectos, donde se refleja que desde la negociación se han trabajado procesos hacia la mayoría de beneficios, lo cual podría decirse que va relacionado directamente con el tiempo que lleva la empresa realizando estos procesos. Mientras en lo que respecta a innovación no se han realizado hacia muchos de los enfoques mencionados, como bien lo indican Ortiz y Nagles (2008) “La innovación no es un concepto nuevo, pero el contexto en el que se mueve si, además se altera permanentemente. Durante los últimos años el desarrollo tecnológico acelerado, la difusión de la tecnología, las adaptaciones, las mejoras permanentes, y la fusión de tecnologías han hecho, en su conjunto, que se convierta en una disciplina que necesita ser gestionada para adaptarse al ritmo que ella misma se impone desde los diferentes ámbitos de la sociedad y de la ciencia.”

A pesar de que pueden haberse trabajado más procesos de negociación, se identifica que no hay un proceso estructurado desde la teoría ni en gestión de la innovación ni en los procesos de negociación, esto dado a la variabilidad de las respuestas, por lo tanto, los resultados dependen en gran medida de la percepción de la persona, desde su rol y el acceso al conocimiento. Sumado a lo anterior, es pertinente nombrar que tanto la innovación como la negociación se desarrollan de una manera empírica y espontánea, dada la experiencia que cada gerente o líder tenga al respecto de las relaciones comerciales que se vayan a generar.

La gestión de la innovación obtiene calificación ligeramente superior en el criterio de destinación de tiempo, porque de alguna manera la empresa los establece según el proyecto, la importancia y la urgencia, pero por su parte, las negociaciones se van dando según la oportunidad del momento, la oferta y la demanda. Sin embargo, es importante destinar tiempo de manera exclusiva para innovación, esta trae beneficios a largo plazo y se convierte en eficiencia, pero no puede olvidarse que, al ser un aprendizaje constante, hay

costos en términos de tiempo, equipos, formación, entre otros. (Velasco, Zamanillo y Gurutze; 2007 hacen referencia a Rothwell; 1994)

Ortiz y Nagles (2008) refiriéndose al modelo lineal de gestión de la innovación expresan que “la crítica más importante que se le ha hecho a este modelo es que parece ser poco realista al establecer que todo proceso de innovación inicia o se sustenta en una fase de investigación básica. En gran cantidad de casos las innovaciones, principalmente las no radicales, nacen de la observación, de la posibilidad de mejora o de un análisis del mercado, no interviniendo necesariamente el desarrollo tecnológico; se le da demasiada importancia al ejercicio I+D como parte fundamental del proceso”. Por otra parte, en la negociación gana – gana se permite pasar por alto parámetros de control para consolidar los negocios, pues ya se conoce a la contraparte, su oferta, experiencia (tiempo) en el proceso, entre otros.

Especificando en las dimensiones, se observa que la correspondiente a cultura es la más fuerte en ambos modelos de gestión, lo que significa que desde la cultura organizacional hay enfoque a los procesos de innovación y negociación gana – gana; es decir, hay concientización, el equipo cuenta con habilidades creativas, están dispuestos a tomar riesgos, existe una orientación hacia el cliente, entre otros. Siendo en esta misma dimensión las características de participación de los trabajadores, procesos sistemáticos y el nivel de ejecución de los proyectos las que más deben fortalecerse. Para los procesos de negociación, está igualmente puntuada la dimensión de equipo, es decir que las personas que hacen parte del proceso cuentan con las competencias, la experiencia y un nivel de educación satisfactorio; respecto a innovación es importante definir y fortalecer el equipo.

La dimensión más débil para los modelos de gestión de la innovación y gestión de la negociación es la de capacidades, estando en ambas el promedio por debajo de la escala de valoración 3; para lo cual es importante estructurar y fortalecer procesos de gestión del cambio, definir los procesos de investigación para emprender un proyecto y evaluar la destinación de recursos exclusivos.

8 CONCLUSIONES

Al caracterizar los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación en la empresa Sumatec, aunque no están descritos desde la teoría se puede determinar que gestionan sus procesos bajo un modelo por etapas departamentales, como lo propone Saren (1983) siendo esto correspondiente con la cultura organizativa. En este modelo cada departamento trabaja individual y los procesos pasan secuencial y ordenadamente por áreas una vez culminan su parte; no se tienen en cuenta el cambio de secuencia y el proceso interactivo con retroalimentación.

Desde la cultura organizativa y la competitividad si existe relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación, dado que en Sumatec se ha venido trabajando por más de 65 años en fortalecer y gestionar los esquemas de negociación, caso contrario la innovación aparece por un impulso de mercado, adaptándose de manera improvisada al modelo de gestión de la negociación previamente establecido por la empresa, sin generar el impacto que merece un proceso de innovación estructurado y organizado.

Dando respuesta a la pregunta ¿Cuál es la relación entre los modelos de negociación empresarial y los modelos de gestión de la innovación en el caso Sumatec? Puede decirse que la relación entre ambos se da en primer lugar desde la cultura organizacional, pues es esta la que determina los procesos y procedimientos que se viven al interior de la compañía, establece la manera de relacionarse, iniciar proyectos, llevarlos a cabo y gestionarlos. En segunda instancia, se establece relación desde el aporte a la competitividad, teniendo en cuenta que la capacidad de la innovación es uno de los 12 pilares que aportan a la competitividad y dentro de los elementos de esta se tiene en cuenta la sofisticación de los compradores en una negociación.

De acuerdo a lo anterior, los modelos de gestión, independientemente de que sean de innovación o negociación, son determinados por la cultura organizacional, por lo tanto, la manera de relacionarse y llevar a cabo cualquier tipo de proceso es directamente proporcional a sus hábitos empresariales. Cuando se implementa un modelo de gestión de

la innovación, no se impacta solo el proceso de innovación endógeno como tal, sino que afecta también los hábitos y transforma la cultura organizativa de manera exógena; no solo llegando a consolidar procesos de innovación desde lo estratégico, administrativo y operativo sino a consolidar un sistema integrado de innovación.

9 RECOMENDACIONES

A la empresa Sumatec, en primer lugar, estructurar su actual modelo de gestión de la innovación desde la teoría, lo que posibilitará incrementar la productividad e impactar la cultura organizativa. La segunda recomendación es buscar implementar un modelo de gestión de tercera o cuarta generación, donde los departamentos no trabajan por etapas y dejan de ser modelos secuenciales, sino que las actividades son simultáneas con caminos relacionados, equipos multidisciplinarios, construido con interacciones entre diferentes miembros e integración con stakeholders.

A la maestría, continuar generando sensibilización frente al concepto de innovación en el sector empresarial de la ciudad, estableciendo un esquema de lenguaje transversal, pues aún se percibe y se desconoce el alcance, el inicio y la gestión de los procesos y su impacto.

A la Universidad, incrementar el desarrollo de proyectos de carácter correlacional dada la posibilidad de integrar diferentes factores en múltiples empresas, que entre la experiencia del mundo empresarial y el entorno educativo se puedan generar proyectos que tengan gran valor y aporten a la productividad en los diferentes estamentos.

Para la continuidad de este proyecto, se recomienda implementar el instrumento en empresas de la ciudad con el fin de dinamizarlo y consecuentemente tomar otras variables además de negociación para realizar comparativos con la innovación y permitir interacciones que aporten a la productividad y competitividad empresarial.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Acuff, F. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Third Edition. Estados Unidos: Amacom.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque américa latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Bucci, N. Rodríguez, T. Terán, A. (2011). *La innovación abierta como elemento de análisis en las pequeñas y medianas industrias. Caso Sector Metalmecánico*. Revista de Administración e Innovación.
- Carro, J. Sarmiento, S. Rosano, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. Universidad Icesi.
- Chesbrough, H. (2003) *The Era of Open Innovation*. *Mit Sloan Management Review*. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *¡Si de acuerdo!* Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Forrest, J. E. (1991). *Models of the Process of Technological Innovation*. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 3, n° 4, pp. 439-453.
- García, A; López, J. (2010). *Innovación abierta. Desafíos empresariales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas*. *Revista Galega de Economía*, Vol 19, 2010, PP 1-13. Santiago de Compostela, España.
- García, M. Murillo, G. Salas, L. (2017), *Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali*. Konrad Lorenz, Fundación Universitaria.
- Gelfand, M. y Dyer, N. (2000). *A cultural perspective on negotiation: Progress, Pitfalls, and prospects*.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. Mc Graw Hill.

- López, O. Blanco, M. y Guerra, S. (2009). *Evolución de los modelos de la gestión de innovación*. México: UANL San Nicolás de los Garza.
- Morales, M. Ortiz, C. Arias, M. (2012). *Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica*. Revista Escuela De Administración De Negocios, (72), 148-163.
- Naranjo, J.C., Calderon, G. (2014). *Construyendo una cultura de Innovación. Una propuesta de transformación cultural*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Recuperado de <http://enriqueogliastrifiles.wordpress.com/2013/08/cc3b3mo-negocian-los-colombianosalfaomega.pdf>
- Ogliastri, E. (s.f). *El estilo negociador de los Latinoamericanos. Una investigación cualitativa*. pp. 70- 82.
- Ortiz, E. y Nagles, N. (2008). *Gestión de Tecnología e Innovación. Teoría, procesos y práctica*. Universidad EAN. Bogotá D.C.
- Ortiz, S. Pedroza, A. (2006). *¿Qué es la Gestión de la innovación y la tecnología, (GInnT)?*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Jalisco, México.
- Rothwell, R. (1994). *Towards the fifth-generation innovation process*. *International Marketing Review*, vol. 11, no. 1. pp. 7-31.
- Rothwell, R. (1994), *Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends*. The Handbook of industrial Innovation. USA: Edward Elgar.
- Torres, D. (2007) *La Responsabilidad Social Empresarial y sus Beneficios*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Sampieri, R. Collado, C. Baptista, P. 1991. *Metodología de Investigación*. Mc Graw Hill.

Schwab, K. (2018) *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum.
Recuperado de:
<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Sirkin, H. Zinser, M. Rose, J. (2018) *La economía cambiante en la manufactura mundial, cómo la competitividad cambia el mundo*. Revista Comercio Exterior.

Velasco, E. Zamanillo, I. Gurutze, M (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: Desde el Modelo Lineal Hasta los Sistemas de Innovación*. Universidad de la Rioja

REFERENCIAS WEB

Banco de la Republica (2018) Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/>

Banco Mundial (2018) Recuperado de: <https://www.bancomundial.org>

Cámara colombiana de la Infraestructura. (2018). Recuperado de:
<http://www.infraestructura.org.co/2017/>

Encuesta Anual Manufacturera. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/>

Global Innovation Index. (2019) Recuperado de: <https://www.globalinnovationindex.org>

Ivan Duque (2018) Recuperado: <https://www.ivandunque.com/propuestas/tics/7>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Recuperado de:
<http://www.mincit.gov.co>

Real Academia de la Lengua. (2019). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=QMI8pcc>

REFERENCIAS NORMATIVAS

Documento Conpes 3834. *Incentivos Tributarios para la CTI* (2015). Recuperado de:
<https://www.colciencias.gov.co>

Documento Conpes 3582. *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. (2009).
Recuperado de: <https://www.colciencias.gov.co>

Naranjo, A. (2006) Normas de Gestión de la Innovación. Recuperado de:
<https://www.archivogeneral.gov.co/>

Norma técnica colombiana, NTC 5800. *Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). Terminología y Definiciones de las Actividades de I+D+i* (2008). Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC

Norma técnica colombiana, NTC 5801. *Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i*. (2008). Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC

Norma técnica colombiana, NTC 5802. *Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). Requisitos de un Proyecto De I+D+i*. (2008). Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC

11 ANEXOS

Anexo 1. Instrumento del Macroentorno

Característica	Pregunta	1	2	3	4	5
Económico	Aranceles	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Fluctuación económica	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Políticas tributarias	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Tratados de libre comercio	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Costos de transporte y logística	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Tasas de inflación	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende

						100% de ese factor
	Tasas de interés	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
Cultural	Espíritu emprendedor de los colaboradores	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Valores propios de la cultura colombiana	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Creencias y costumbres	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Comportamientos y actitudes	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor

	Ritos y mitos	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Sentimientos	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	Situación social en Colombia	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
Tecnológico	¿Cómo considera que la Adopción TIC afecta el desarrollo de su negocio?	No afectan en nada	Muy poco	Algo	Afectan mucho	El desarrollo del negocio depende 100% de ese factor
	¿Qué tan importante ve la adquisición y adaptación de tecnología para ser más competitivo?	No es importante	Muy poco	Algo importante	Muy importante	Es un factor esencial

Anexo 2. Instrumento en Dimensión Cultura

Característica	Innovación	Negociación
Concientización	¿Cuál es el nivel de concientización frente a fomentar una cultura de innovación en su empresa?	¿Cuál es el nivel de concientización frente a fomentar una cultura de negociación integrativa?
Nivel de ejecución	¿En que nivel se ejecutan los proyectos de innovación en su empresa?	¿En que nivel se ejecutan los procesos de negociación en su empresa?
Creatividad	¿Cómo calificaría la habilidad creativa del equipo?	¿Cómo calificaría la habilidad creativa de las personas involucradas en negociación?
Iniciativa	¿Cómo calificaría la iniciativa de su equipo para iniciar proyectos innovadores?	¿Cómo calificaría la iniciativa de su equipo dentro de la negociación?
Espíritu emprendedor	Califique el espíritu emprendedor de los empleados para la creación de proyectos de innovación	Califique el espíritu emprendedor de los empleados en los procesos de negociación
Autonomía en decisiones	¿Tiene usted autonomía en la toma de decisiones frente a nuevos proyectos o procesos?	¿Tiene usted autonomía en la toma de decisiones en las negociaciones?
Asunción del riesgo	¿Considera que la empresa toma riesgos en el desarrollo de proyectos?	¿Considera que la empresa toma riesgos en las negociaciones?
Coworking	¿Cómo considera la relación con los Stakeholders (Empleados, proveedores, clientes) en el planteamiento y ejecución de proyectos de innovación?	¿Cómo considera la relación con los Stakeholders (Empleados, proveedores, clientes) en los procesos de negociación?
Orientación estratégica hacia el cliente	¿Cómo calificaría la orientación hacia al cliente en el desarrollo de proyectos?	¿Cómo calificaría la orientación hacia al cliente en los procesos de negociación?
Dinamismo empresarial	Califique el dinamismo empresarial frente a la innovación	Califique el dinamismo empresarial frente a nuevas negociaciones
Participación de los trabajadores	¿Participan los empleados en el planteamiento y desarrollo de proyectos de innovación?	¿Participan los empleados en el planteamiento y desarrollo de los procesos de negociación?
Aprendizaje continuo	Evalúe la capacidad de aprender continuamente y tomar acciones frente a proyectos de innovación	Evalúe la capacidad de aprender continuamente y tomar acciones durante las negociaciones

Flexibilidad	¿Cómo califica la flexibilidad del equipo frente a las novedades y cambios?	¿Cómo califica la flexibilidad del equipo para adaptarse a los cambios durante una negociación?
Procesos sistemáticos	A la hora de innovar, ¿Cómo es el proceso?	A la hora de negociar, ¿Cómo es el proceso?

Anexo 3. Escala de Valoración Dimensión Cultura

Característica	1	2	3	4	5
Concientización	No creemos que sea necesario	Puede ser importante	Sabemos que es una necesidad, pero no lo vemos todavía para nosotros	Gran mayoría de las personas son conscientes	Estamos 100% conscientes
Nivel de ejecución	Improvisación	Por proyectos	Portafolio de proyectos	Estrategias de innovación / negociación	Cultura innovadora / Cultura integrativa
Creatividad	Nada creativos.	Algunas veces tienen ideas	Tienen buenas ideas, pueden no expresarlas	Creativos, nacen buenas ideas	Muy creativos, siempre hay ideas novedosas
Iniciativa	No existe iniciativa	Pocas veces tienen una iniciativa	Algunas veces tienen iniciativa	La mayoría de las veces	Siempre tienen iniciativa
Espíritu emprendedor	No hay espíritu emprendedor	Pocos tienen espíritu emprendedor	Algunos tienen espíritu emprendedor	La mayoría tienen espíritu emprendedor	Todos tienen espíritu emprendedor

Autonomía en decisiones	Depende 100% de alguien	En pequeñas cosas	Debo consultar con alguien	Dentro de los marcos definidos previamente	Soy completamente autónomo
Asunción del riesgo	Ninguno	Poco, muy esporádico	Algunas veces, un riesgo intermedio	La mayoría de las veces, se toman algunos riesgos	Muy arriesgados, teniendo siempre medido el riesgo.
Coworking	No hay relación	Alguna relación con los más cercanos	Se han formado algunos grupos en pocos procesos	Si se tiene relación con todos los stakeholders en algunos proyectos	Hay una integración y relación permanente
Orientación estratégica hacia el cliente	No pensamos en el cliente	De vez en cuando se hace orientado en el cliente	Algunas veces se hace orientado al cliente	La mayoría de las veces lo hacemos orientado en el cliente	Todo lo que hacemos es orientado al cliente
Dinamismo empresarial	No hay dinamismo	Poco dinámicos	Algo dinámicos	Dinámicos	Muy dinámicos
Participación de los trabajadores	No, para nada	Pocos, muy seleccionados	Algunos, que hacen parte del proyecto o cumplen los requisitos	Muchos de ellos son tenidos en cuenta.	Si, son participes siempre, sin importar su nivel dentro de la organización
Aprendizaje continuo	No hay aprendizaje continuo ni se toman decisiones	El aprendizaje sucede sin un proceso y acciones lentas	El aprendizaje sucede sin un proceso y acciones rápidas.	Se actúa rápidamente y el aprendizaje depende	Proceso para aprendizaje continuo, capacidad de actuar rápidamente

				más de la persona	
Flexibilidad	Inflexibles	Depende, en algunos momentos	Algunos son flexibles	Casi todos son flexibles	Totalmente flexibles
Procesos sistemáticos	Improvisación	Conozco el proceso por experiencia	Revisamos algunos pasos	Planeación antes de iniciar	Proceso sistemático

Anexo 4. Instrumento en Dimensión Beneficios e Impacto

Característica	Innovación	Negociación
Mejora de la rentabilidad	¿Han trabajado proyectos de innovación que impacten la mejora de la rentabilidad?	¿Han llevado a cabo negociaciones o acuerdos que impacten la mejora de la rentabilidad?
Expansión de mercados	¿Han trabajado proyectos de innovación que impacten la expansión de mercados?	¿Han llevado a cabo negociaciones o acuerdos que impacten la expansión de mercados?
Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés	¿Considera que han desarrollado proyectos que cumplan con las expectativas del grupo de interés?	¿Considera que han tenido negociaciones que cumplan con las expectativas del grupo de interés?
Mayor productividad y competitividad	¿Han trabajado proyectos de innovación que impacten la productividad y competitividad?	¿Han llevado a cabo negociaciones o acuerdos que impacten la productividad y competitividad desde la prosperidad financiera?
Mejora de la sostenibilidad	¿Han trabajado proyectos de innovación que impacten la mejora de la sostenibilidad?	¿Han llevado a cabo negociaciones o acuerdos que impacten la mejora de la sostenibilidad?
Mejora de productos y servicios	¿Han trabajado proyectos de innovación para la mejora de productos y servicios?	¿Han llevado a cabo negociaciones o acuerdos para la mejora de productos y servicios?
Creación de nuevos productos y servicios	¿Han trabajado proyectos de innovación para la creación de nuevos productos y servicios?	¿Han llevado a cabo negociaciones para la creación de nuevos productos y servicios?
Desarrollo de modelos de negocio	¿Han trabajado proyectos de innovación para el desarrollo del modelo de negocio?	¿Han llevado a cabo negociaciones para el desarrollo del modelo de negocio?
Creación y fortalecimiento de redes y alianzas	¿Han trabajado proyectos de innovación en alianzas?	¿Han llevado a cabo negociaciones en alianzas?

Anexo 5. Escala de Valoración Dimensión Beneficios e Impacto

Característica	1	2	3	4	5
Mejora de la rentabilidad	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Expansión de mercados	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Mayor productividad y competitividad	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Mejora de la sostenibilidad	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Mejora de productos y servicios	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.

Creación de nuevos productos y servicios	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Desarrollo de modelos de negocio	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.
Creación y fortalecimiento de redes y alianzas	No	Si, pocas veces o casi nunca	Si, algunas veces	Si, la mayoría de las veces	Si, siempre.

Anexo 6. Instrumento en Dimensión Capacidades

Característica	Innovación	Negociación
Gestión del cambio	¿Cómo calificaría la gestión del cambio cuando nacen nuevos proyectos?	¿Cómo calificaría la gestión de aspectos de cambio para lograr resultados comerciales?
Calidad de la investigación	¿Cuál es la calidad de la investigación a la hora de emprender un proyecto?	¿Cuál es la calidad de la investigación a la hora de iniciar una negociación o acuerdo?
Destinación recursos	¿Cuenta con recursos destinados para innovación?	¿Cuenta con recursos destinados para nuevas negociaciones o alianzas?

Anexo 7. Escala de Valoración Dimensión Capacidades

Característica	1	2	3	4	5
Gestión del cambio	No hay gestión del cambio	Se desarrollan actividades de cambio con impactos mínimos	Se desarrollan actividades de cambio con impactos aceptables	Se desarrollan actividades de cambio con impactos satisfactorios	Existe un proceso de gestión del cambio que lleva a desarrollar mejoramiento continuo
Calidad de la investigación	Improvisación	Investigación básica	Apropiación tecnológica e investigativa sin ayuda externa	Proceso que se puede desarrollar bajo el acompañamiento externo	Investigación bajo esquemas sistemáticos, normativos y trazables.
Destinación recursos	No	Si, deben pedirse para cada proyecto	Algunos procesos o proyectos lo tienen	Existe previsión, pero se ajusta a las necesidades.	Si, se disponen de rubros exclusivos

Anexo 8. Instrumento en Dimensión Equipo

Característica	Innovación	Negociación
Experiencia de las personas	¿Cómo califica la experiencia de las personas que participan en innovación?	¿Cómo califica la experiencia de las personas que participan en procesos de negociación?
Nivel de educación	¿Qué nivel de formación tienen las personas que apoyan los procesos de gestión de la innovación al interior de la empresa?	¿Qué nivel de formación tienen las personas que apoyan los procesos de negociación al interior de la empresa?
Competencias	¿Considera que el equipo tiene las competencias adecuadas para innovación?	¿Considera que el equipo tiene las competencias adecuadas para la negociación integrativa?

Anexo 9. Escala de Valoración Dimensión Equipo

Característica	1	2	3	4	5
Experiencia de las personas	No tienen	Han participado en un proyecto / proceso	Han participado en varios proyectos / procesos	Han participado en portafolios de proyectos / procesos	Personas con mucha experiencia en el desarrollo de procesos / proyectos
Nivel de educación	Bachilleres, técnicos, tecnólogos, profesionales sin capacitación en I+D+I / Negociación	Bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales capacitados internamente por la empresa en I+D+I / Negociación	Bachilleres, técnicos, tecnólogos y profesionales capacitados internamente y externamente en I+D+i / Negociación	Equipo de trabajo con nivel de posgrado y con certificación en gestión de la I+D+i / Negociación	Equipo multidisciplinario o con nivel de consultoría en sistemas de gestión de la I+D+I / Negociación
Competencias	No	Muy pocos tienen unas competencias desarrolladas	Algunos tienen unas competencias desarrolladas	Casi todos tienen la mayoría de las competencias	Todos cuentan con las competencias

Anexo 10. Instrumento en Dimensión Proceso

Característica	Innovación	Negociación
Barreras	¿Cómo califica el compromiso de la gerencia y/o comité directivo con la innovación?	¿Cómo califica el compromiso de la gerencia y/o comité directivo con los procesos de negociación?
	¿Cómo califica el direccionamiento de la gerencia frente a la innovación?	¿Cómo califica el direccionamiento de gerencia y/o comité directivo frente a las negociaciones?
	¿La empresa ha recibido financiación y presupuesto para proyectos de innovación?	¿La empresa ha recibido financiación y presupuesto para nuevas negociaciones o alianzas?
	¿Cuentan con tiempo destinado para la innovación?	¿Cuentan con tiempo destinado para trabajar en nuevas alianzas?
	¿Conoce las Políticas, normativas y reglamentaciones alrededor de la innovación?	¿Conoce las Políticas, normativas y reglamentaciones alrededor de la negociación?
Impulsores	¿Cómo califica el aporte de la innovación para el cumplimiento de metas y propósitos estratégicos?	¿Cómo califica el aporte de las negociaciones para el cumplimiento de metas y propósitos estratégicos?
Herramientas	¿La empresa usa herramientas para detectar oportunidades de innovación, explorar el entorno y lograr hallazgos y descubrimientos?	¿La empresa usa herramientas para detectar oportunidades de acuerdos, explorar el entorno y lograr hallazgos y descubrimientos?

Anexo 11. Escala de Valoración Dimensión Proceso

Característica	1	2	3	4	5
Barreras	No hay compromiso	Muy poco	Algunas veces, según el proyecto	Preguntan constantemente y hay compromiso	Total, Pertenencia y compromiso
	No hay direccionamiento	Pocas Veces se visualiza el direccionamiento estratégico	Algunas Veces se visualiza el direccionamiento estratégico	Muchas Veces se visualiza el direccionamiento estratégico	Direccionamiento estratégico claro
	No	Si, pero muy poco.	Si, algunas veces	Si, muchas veces.	Siempre. Consecución de socios estratégicos
	No	A veces en tiempos libres	Existen programaciones de actividades	Existe tiempo, sin ser prioritario	Hay un tiempo exclusivo en la semana
	No	Si, se sabe que existen	Si, pero no las apropiamos	Si, estamos en proceso de apropiarlas	Si, las apropiamos y aplicamos
Impulsores	No veo que aporte	Poco significativo	Algo significativo	Aporte significativo	Un aporte muy valioso
Herramientas	No	Herramientas básicas	Herramienta de uso público	Algunos accesos a softwares	Softwares especializados bajo licencias

Anexo 12. Escala de Valoración Dimensión Proceso

Característica	Innovación	Negociación
Seguimiento	¿Cómo realiza el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto de innovación?	¿Cómo realiza el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto de innovación?

Anexo 13. Escala de Valoración en Dimensión Trazabilidad

Característica	1	2	3	4	5
Seguimiento	No hay seguimiento	Poco seguimiento (vía telefónica)	Algo frecuente (mail y vía telefónica)	Muy frecuente (mail, vía telefónica y reuniones)	Se hace bajo KPIS identificados anteriormente