



RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS
DE SERVICIOS DE RECREACIÓN CASO CONFA

JULIÁN ANDRÉS BARAHONA VINASCO

LUISA FERNANDA SILVA TORRES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES, COLOMBIA

2018

RELACIÓN ENTRE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS
DE SERVICIOS DE RECREACIÓN CASO CONFA

Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Magíster en Creatividad e Innovación en las Organizaciones

MDI. RICARDO E. ROMERO RODRÍGUEZ

Director

JOSÉ FABER HERNÁNDEZ ORTIZ

Asesor metodológico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANIZALES, COLOMBIA

2018

DEDICATORIA

Este logro académico gloria a Dios; dedicado a mis hijos; a mi madre quien es el bastión de Fe de mi familia y en especial a mi padre quien desde el cielo me acompaña.

Julián Andrés Barahona Vinasco.

Dios gracias por esta oportunidad, con la cual comprendí la importancia de la investigación. Le dedico este proceso a Federico, mi hijo, con el propósito de incentivarlo a investigar; a Marlene mi madre, y a Ricardo mi esposo quienes me apoyan y motivan.

Luisa Fernanda Silva Torres.

AGRADECIMIENTOS

Esta es la oportunidad de agradecerle a Dios por sus bendiciones, a nuestras familias por su acompañamiento, a la universidad Autónoma de Manizales por el proceso académico brindado y a nuestro Asesor Metodológico José Faber Hernández Ortiz, quien hizo parte fundamental en el proceso de construcción de la presente investigación.

Julián Andrés Barahona Vinasco.

Luisa Fernanda Silva Torres.

RESUMEN

El **Objetivo** de la presente investigación es analizar la relación existente entre la Gestión de la Innovación y la Satisfacción de los Usuarios de los servicios de recreación Confa.

Metodología: Se utiliza el modelo de medición CIDEM para la variable independiente y el modelo Kano para la variable dependiente, partiendo del marco teórico “Manual de Oslo tercera edición”. El tipo de investigación es descriptivo y relacional, se optó por dar un enfoque cuantitativo, con dos técnicas de recolección de información, una para cada variable: encuesta de satisfacción al usuario medida por escala de Likert y entrevista estructurada de categorías ordinales. La relación entre variables se analizó bajo el modelo predictor “Redes Neuronales”. El tratamiento de la información fue esencialmente de carácter estadístico. **Resultados:** De acuerdo a los modelos de redes neuronales desarrollados, la satisfacción de los usuarios frente a la infraestructura es el principal predictor de la gestión de la innovación de los servicios analizados de Confa. También es el principal predictor de todos los componentes analizados, salvo la gestión del conocimiento, pues este último factor también obtuvo alta puntuación. **Conclusiones:** La innovación de servicios cabe dentro de la clasificación Innovación Incremental (Oslo, 2005), sin embargo esta investigación afirma que esta es fácilmente percibida por los usuarios cuando la innovación se refleja en infraestructura física.

Palabras clave: Gestión de la innovación, Innovación incremental, Modelo CIDEM, Modelo KANO, Modelo Redes Neuronales, Satisfacción de usuarios, Innovación percibida, Manual OSLO, Servicios.

ABSTRACT

The **Objective** this investigation is Analyze the relationship between Innovation Management and User Satisfaction of Confa Recreation Services.

Methodology: The CIDEM measurement model is used for the independent variable and the Kano model for the dependent variable, based on the framework Theoretical "Oslo Manual third edition". The type of research is descriptive and relational, it was decided to give a quantitative approach, with two techniques of information collection, one for each variable: survey of user satisfaction measured by Likert scale and structured interview of ordinal categories. The relationship between variables was analyzed under the predictive model "Neural Networks". The treatment of the information was essentially of a statistical nature. **Results:** According to the models of developed neural networks, the satisfaction of the users with regard to the infrastructure is the main predictor of the management of the innovation of the analyzed services of Confa. It is also the main predictor of all the components analyzed, except for knowledge management, as this last factor also obtained high scores. **Conclusions:** The innovation of services fits within the classification Incremental Innovation (Oslo, 2005), however this research states that this is easily perceived by users when innovation is reflected in physical infrastructure.

Key words: Innovation Management, Incremental Innovation, CIDEM Model, KANO Model, Neural Networks Model, User Satisfaction, Perceived Innovation, OSLO Manual, Services.

CONTENIDO

1	PRESENTACIÓN.....	xiii
2	ANTECEDENTES.....	21
2.1	ANTECEDENTES DEL ORDEN MUNDIAL	22
2.2	ANTECEDENTES DEL ORDEN NACIONAL	29
2.3	ANTECEDENTES DEL ORDEN LOCAL.....	31
3	ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	33
3.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	33
3.1.1	Caja de Compensación Familiar de Caldas “Confa”. Única Caja en el Departamento de Caldas	35
3.1.2	Caracterización de los Servicios y los Usuarios de Confa	37
3.1.3	Direccionamiento Estratégico Confa.....	38
3.1.4	Visión Confa.....	39
3.1.5	Misión Confa	39
3.2	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	41
4	OBJETIVOS.....	43
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	43
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	43

5	JUSTIFICACIÓN.....	44
6	REFERENTE TEÓRICO.....	47
6.1	INNOVACIÓN	49
6.1.1	Gestión de Innovación	54
6.1.2	Modelos de Gestión de Innovación.	56
6.1.3	Modelo de Gestión de la Innovación Empresarial del CIDEM - Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña España	57
6.1.4	Cultura de Innovación en el Modelo CIDEM.....	60
6.1.5	Marco de Referencia Sistema de Innovación	61
6.1.6	Innovación en Servicios.....	65
6.2	SERVICIO AL USUARIO	66
6.2.1	Concepto	66
6.2.2	Servicio a Través de Instalaciones.....	68
6.2.3	Satisfacción del Usuario	68
6.2.4	Satisfacción de los Usuarios de una Empresa de Servicios	70
6.2.5	Medición de la Satisfacción de los Usuarios de una Empresa de Servicios	70
6.2.6	Modelo de Satisfacción del Cliente de Kano.....	71
6.3	RECREACIÓN	75

6.3.1	Definición de Recreación	76
6.3.2	Legislación sobre la Recreación	78
6.4	MODELO PREDICTIVO REDES NEURONALES ARTIFICIALES (RNA)	79
6.4.1	Surgimiento del Modelo Redes Neuronasl Artificiales (RNA)	79
6.4.2	Redes Neuronales Artificiales	80
7	DISEÑO METODOLÓGICO	84
7.1	Enfoque de la investigación	84
7.2	Tipo de investigación	84
7.3	Temas y variables.....	84
7.4	Técnicas de recolección, instrumentos y fuentes de información.....	86
7.5	Población y muestra	90
7.6	Fases de la Investigación.....	93
7.7	Prueba piloto, ajuste de instrumentos y de trabajo de campo	93
7.8	Ejecución trabajo de campo	94
7.9	Sistematización de información	94
7.10	PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	95
7.10.1	Gestión de la Innovación	95
7.10.2	Satisfacción de Usuarios.....	95

7.10.3	Escala de Medición Bailatón Manizales.....	96
7.10.4	Escala de Medición Alojamiento Chambacú La Rochela	97
7.10.5	Escala de Medición de Gimnasios de la Ciudad de Manizales.....	98
7.11	Relación entre Gestión de innovación y la Satisfacción de usuarios.....	100
7.12	PREPARACIÓN DE LOS DATOS PARA LA RELACIÓN DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS.....	101
8	RESULTADOS.....	103
8.1	Gestión de Innovación en Confa y el Área de Recreación.....	103
8.1.1	Gestión de la Innovación	103
8.1.2	Generación de Nuevos Conceptos	108
8.1.3	Desarrollo de Producto	113
8.1.4	Organización.....	120
8.1.5	Redefinición de Procesos de Comercialización.....	125
8.1.6	Gestión del Conocimiento y la Tecnología	130
8.1.7	Consolidado General – Gestión de la Innovación en Confa.....	137
8.2	Satisfacción de los Usuarios	140
8.2.1	Bailatón Manizales	141
8.2.2	Alojamiento Chambacú Centro Vacacional La Rochela	149

8.2.3	Gimnasios Manizales.....	156
8.2.4	Consolidado General de Satisfacción de Usuarios	163
8.3	Relación entre la Gestión de la Innovación y la Satisfacción de Usuarios	164
8.3.1	Resultados de los Modelos Predictivos	165
9	CONCLUSIONES	180
10	HALLAZGOS	183
11	RECOMENDACIONES	184
12	REFERENCIAS	186
13	GLOSARIO	187

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Distribución recursos por prioridad – Ley 21 de 1982.....	36
Tabla 2 Definiciones de innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes.....	50
Tabla 3 Definiciones de Innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes.....	51
Tabla 4. Definiciones de Innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes.....	52
Tabla 5 Definiciones de innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes.....	53
Tabla 6 Instrumento de tipo ordinal	87
Tabla 7 Análisis de los atributos del modelo Kano - Gimnasio	88
Tabla 8 Análisis de los atributos del modelo Kano - Hospedaje.....	88
Tabla 9 Análisis de los atributos del modelo Kano – Bailatón	89
Tabla 10 Muestra poblacional	92
Tabla 11 Matriz relacional calculada por software Excel	146
Tabla 12 Matriz relacional calculada por software Excel	154
Tabla 13. Matriz relacional calculada por software Excel	161

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa estratégico.....	40
Ilustración 2 Mapa conceptual del proyecto de investigación.....	42
Ilustración 3 Resumen de Componentes y diferentes vertientes de la innovación según diferentes autores.....	49
Ilustración 4 Modelo CIDEM. - Fuente Departament de Treball Indústria de la Generalitat de Catalunya	60
Ilustración 5 Marco de referencia sistema de innovación	62
Ilustración 6 Proceso de innovación.....	63
Ilustración 7 Metodología para el proceso de innovación.....	64
Ilustración 8 Vigilancia estratégica – Modelo PESTLE.....	64
Ilustración 9 Dimensiones de la calidad en el modelo de Kano	72
Ilustración 10 Método de la cuadrícula de importancia	75
Ilustración 11 Esquema del modelo de Red Neuronal (<i>Red de regularización</i>)	82
Ilustración 12 Aspectos analizados frente a la variable gestión de la innovación.....	84
Ilustración 14 Técnicas, instrumentos y fuentes de información para el desarrollo metodológico, año 2017	89
Ilustración 15 . Fases y actividades	93
Ilustración 16 Papel de la innovación en la planificación a largo plazo.....	104
Ilustración 17 Transmisión de la cultura de innovación.....	105
Ilustración 18 Tecnologías de Información como dinamizador	106
Ilustración 19 Cultura Innovación Empresarial en Confa y Área de Recreación.....	107
Ilustración 20. Identificación de necesidades de los clientes y las actividades de la competencia	108

Ilustración 21 Cómo se estimula en el área la creatividad, la generación de ideas y el espíritu innovador	109
Ilustración 22 Las tendencias en el mercado se planifican para la generación de nuevos conceptos	110
Ilustración 23. Mecanismos de filtración de ideas y selección de proyectos a financiar ...	112
Ilustración 24 Generación de nuevos conceptos en Confa - área de Recreación	113
Ilustración 27 Existe una planificación de los proyectos	117
Ilustración 28 Herramientas de prototipos para implementar servicios	118
Ilustración 29 Desarrollo de productos en Confa y área de recreación	119
Ilustración 30 Involucramiento de personas en desarrollo de servicios	120
Ilustración 31 Plan de incentivos por innovación.....	122
Ilustración 32 Dedicación de tiempo laboral al desarrollo de la innovación.....	123
Ilustración 33 Organización para el proceso de innovación.....	124
Ilustración 34 Seguimiento de estrategias comerciales, empresas afines y competidores .	125
Ilustración 35. Seguimiento estrategias comerciales, empresas afines y competidores	127
Ilustración 36 Redefinición procesos comercialización, impacto y generación de valor...	128
Ilustración 37 Opinión de los clientes y mecanismos usados.....	129
Ilustración 38 Redefinición de procesos de comercialización de Confa	130
Ilustración 39 Identificación y evaluación de conocimientos y tecnología.....	131
Ilustración 40 Plan de incorporación de nuevas tecnologías	132
Ilustración 41 Plan de incorporación de I+D+i interno o subcontratado.....	133
Ilustración 42 Relaciones estables con proveedores de tecnología	134
Ilustración 43 Mecanismos de protección propiedad intelectual.....	135

Ilustración 44 Gestión del conocimiento y tecnología en Confa área de recreación.....	137
Ilustración 45 Resultado general gestión de la innovación área recreación Confa	139
Ilustración 46 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: música y equipos.....	142
Ilustración 47 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: coreografía y decoración.....	143
Ilustración 48 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: espacio y satisfacción.....	144
Ilustración 49 Resultados del promedio de satisfacción encuesta Bailatón	145
Ilustración 50 Clasificación de los aspectos bailatón Manizales Confa.....	148
Ilustración 51 Resultados encuesta de satisfacción Alojamiento frente a aspectos considerados como innovadores: recepción y dotación	149
Ilustración 52 Resultados encuesta de satisfacción alojamiento frente a aspectos considerados como innovadores: infraestructura y planta física	151
Ilustración 53. Resultados encuesta de satisfacción alojamiento frente al aspecto considerado como innovador: Tecnología y la calificación de la satisfacción general del alojamiento	152
Ilustración 54 Resultados del promedio de satisfacción encuesta alojamiento	153
Ilustración 55 Clasificación de los aspectos alojamiento Chambacú Confa	156
Ilustración 56 Resultados encuesta de satisfacción gimnasios Manizales frente a aspectos considerados como innovadores: actividades de las clases, las rutinas y equipos del gimnasio	157
Ilustración 58 Resultados encuesta de satisfacción Gimnasios Manizales frente a aspectos considerados como innovadores: tecnología y satisfacción general	159
Ilustración 60 Clasificación de los aspectos Gimnasios Manizales Confa.....	162
Ilustración 61 Resultados del promedio general de satisfacción servicios seleccionados como los más innovadores del área recreación Confa.....	163
Ilustración 62 Descripción del Modelo Predictivo Variable Gestión de la Innovación	166

Ilustración 63. Precisión del Modelo Predictivo Variable Gestión de la Innovación	166
Ilustración 64 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Gestión de innovación.	167
Ilustración 65 Predicción del Modelo Variable Gestión de la Innovación.....	167
Ilustración 67 Precisión del Modelo Predictivo Variable Cultura de Innovación.....	169
Ilustración 68 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Cultura de Innovación	170
Ilustración 69 Predicción del Modelo Variable Cultura de la Innovación	170
Ilustración 70. Descripción del Modelo Predictivo Variable Desarrollo de Producto	171
Ilustración 72 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Desarrollo de producto	172
Ilustración 73 Predicción del Modelo Variable Desarrollo de Producto.....	173
Ilustración 74 Descripción del Modelo Predictivo Variable Organización Innovación.....	173
Ilustración 75 Precisión del Modelo Predictivo Variable Organización	174
Ilustración 76 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Organización Innovación.....	174
Ilustración 77 Predicción del Modelo Variable Organización Innovación	175
Ilustración 78 Descripción del Modelo Predictivo Variable Comercialización	175
Ilustración 79 Precisión del Modelo Predictivo Variable Comercialización.	175
Ilustración 80 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Comercialización	176
Ilustración 81 Predicción del Modelo Variable Comercialización.....	177
Ilustración 84 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Gestión del conocimiento	179

1 RESENTACIÓN

A raíz de la imperiosa necesidad de permanecer en el mercado, la innovación como proceso, sistema o concepto, cada vez cobra más vigencia en las organizaciones modernas, pero es importante tener presente que: Para que una organización pueda subsistir en el actual escenario económico es necesario que se adapte dinámicamente a él, desarrollando o reaccionando ante innovaciones. El cada vez más breve ciclo de vida de los servicios, la constante necesidad de sumar un valor diferencial a los negocios o el hecho de tener una buena estrategia para combatir las turbulencias del entorno tecnológico (García; González; Vanegas; Vélez & López, 2011).

De igual modo, hay que mencionar además, y como tema a desarrollar en este escrito, que el proceso de innovación en las empresas de servicios viene estudiándose desde el año 1998, y se explica que: “el sector servicios tiene varias facetas, clasificándose en cuatro grupos: de bienes como transporte y logística, de información, como centros de atención al usuario, de servicios basados en el conocimiento y los relativos a personas” (Arzola & Mejías, 2007, p. 23); por tal razón, cuando se trata de este tipo de innovaciones en empresas de servicios, al momento de ser medidos sus impactos y pertinencias se debe tener en cuenta que los objetos de estudio son los cambios en la mercadotecnia y la organización interna de los procesos, lo cual requiere de mayor tiempo de dedicación para su medición.

En procesos de implementación de innovación en empresas de servicios y satisfacción de usuarios no basta con proponer y definirse como organización “innovadora”, pues lo realmente necesario, en términos académicos y profesionales, es determinar e identificar los diferentes métodos de innovación, su actividad y su capacidad innovadora disponiendo de métodos adecuados para su medición.

Como empresa caso de estudio del proceso de investigación base de este escrito, es de suma importancia anotar que Confa es una empresa que hace parte del sistema de compensación familiar en Colombia, el cuál se originó en el año 1954; relativamente nueva en el sector

con relación al nivel mundial que surgió en Europa con las doctrinas del Estado Social de Derecho y del movimiento social católico desde el siglo XIX; desde esa fecha se ha definido que las cajas de compensación familiar: “son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones que cumplen funciones de seguridad social, y se hallan sometidas al control y vigilancia del estado...” (Ley 21 de 1982). Su función es administrar el subsidio familiar que consiste en “una prestación social pagadera en dinero, especie, y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a su cargo” (Ley 21 de 1982).

El presente trabajo describe los resultados del análisis de las variables de gestión de la innovación, así como la satisfacción de los usuarios del área de recreación Confa, con el fin de determinar la relación entre ambas, como insumo importante para la introducción sucesiva de mejoras en el servicio, planteadas en el direccionamiento estratégico de Confa 2013-2018. Es importante citar textualmente los objetivos del direccionamiento estratégico de Confa 2013-2018 que involucran la gestión de la innovación que se debe desplegar en el área de recreación Confa: “Aprendizaje y Crecimiento: Desarrollar e incentivar el fortalecimiento de las capacidades para la innovación. Procesos Internos: Fortalecer la capacidad para la toma de decisiones.

Garantizar un portafolio innovador de productos y servicios que incorpore los atributos de eficiencia, eficacia y equidad. Generar propuestas de valor innovadoras que contribuyan a incrementar la productividad y al desarrollo de la organización. Afiliados y Beneficiarios: Promover en la población afiliada y beneficiaria los estilos de vida saludable” (Confa 2013-2018).

Es necesario ampliar el término innovación empresarial como un proceso de acciones necesarias para solucionar problemas, redefinir procedimientos, generar productos o aumentar valor, lo cual la ubican dentro de un concepto y campo indispensable en la vida del ser humano productivo. La definición proviene del latín “innova-tío,-onis” (Oslo, 2005); “la creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado” (Española, 2014). Como aporte al sector empresarial y organizacional, y según el Manual

de Oslo (2005): “la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, un proceso, un método de mercadeo nuevo o un método de trabajo nuevo en las políticas empresariales, organizacionales del trabajo o relaciones externas”; igualmente necesario es ampliar el termino de medición de satisfacción percibida en los “servicio prestado”, y se realizar términos de procesos de calidad y atención, entre otras variables; al medir la innovación en servicios, según el manual de Oslo (2005), “son mediciones de mayor complejidad ya que se deben establecer métricas con base en objetivos y efectos durante un periodo estudiado y utilizando la escala ordinal” (p. 125).

La intención final de la investigación fue la de comparar la variable de Gestión de Innovación definida como “el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización” Pavón e Hidalgo (2007), frente a, la variable satisfacción de los usuarios que consta de identificar las necesidades de los usuarios, tomando como base los parámetros de atención establecidos por la empresa de servicios.

En cuanto a medir la satisfacción de los usuarios del servicio de recreación Confa, se define a la recreación como: “acción y efecto de recrear y divertirse como alivio del estudio o del trabajo, además, esto cumple el objetivo de alegrar, deleitar y minimizar la tensión o el stress a través de actividades físicas, deportivas o de paseos día y alojamiento o de forma combinada, que permiten como estrategia, renovar fuerzas” Confa 2013-2018. En esta investigación se pretende establecer antecedentes para próximas investigaciones frente servicios de recreación, la gestión de la innovación y la satisfacción de los usuarios.

Fundamentado en lo anterior, este escrito muestra la metodología y los resultados de la investigación “Relación entre gestión de innovación y satisfacción de usuarios de servicios de recreación caso Confa”, realizada por Julián Andrés Barahona Vinasco y Luisa Fernanda Silva Torres estudiantes de la Maestría de la Universidad Autónoma de Manizales

estableciendo un método de medición de gestión de innovación y satisfacción de usuarios frente a servicios de innovación en el sector de la recreación.

2 ANTECEDENTES

Después de la revisión referente a antecedentes de orden mundial, nacional y local en los cuales existen aspectos relevantes y variables que influyen en esta investigación, ya que permitieron determinar el estado del arte; se encontró que a nivel mundial países como México en el sector turístico (Rodríguez, 2011); España en el tema satisfacción de usuarios de servicios deportivos; Brasil en gestión de la innovación en servicios deportivos (Almeida, 2013); Chile en modelos de innovación en servicios sociales (Balbontín, 2014), y Venezuela en co-creación de nuevos productos o servicios (Arzola, 2007), permiten determinar claramente que la gestión de la innovación en empresas e instituciones se viene desarrollando desde tiempo atrás, pero que actualmente es implementado con el fin de generar valor, diferenciación y competitividad según sea el caso estudiado.

Según la revisión de antecedentes, se encuentran investigaciones en gestión de la innovación en empresas de sectores sociales y cajas de compensación a nivel latinoamericano en Chile, y a su vez, se han encontrado antecedentes de modelos de gestión de la innovación en el deporte en Brasil, y de gestión de la innovación de alojamiento en centros vacacionales en México.

A nivel nacional, definitivamente en Colombia no existen fuentes secundarias sobre el tema de gestión de la innovación en sector de deporte, recreación y/o visita a parques recreativos. La literatura no da cuenta de investigación frente al tema; sin embargo, se relaciona aquí, y como caso similar, el estudio desarrollado en la Caja de Compensación Familiar Cafam de Bogotá (Bray, 2008), el cual permite determinar que estas empresas, según la exigencia de los usuarios y el mercado, deben producir innovación constante en diferentes ámbitos, como lo son: planeación estratégica, cultura organizacional e incursión tecnológica en los procesos. Otra investigación referenciada como antecedente para esta investigación es “La innovación como proceso y su gestión en la organización como aplicación para el sector grafico Colombiano” (Acuña, 2016), que plantea el Modelo CIDEM, instrumento con el cual se evalúa la gestión de la innovación.

A nivel local, y como aporte para este trabajo, se encontró “La relación de gestión de la innovación en la micro, pequeña y mediana empresa de la confección en Dosquebradas, Risaralda” (Numpaque, 2013), asemejándose solo en aspectos metodológicos y de modelos de innovación necesarios a aplicar, pero no respecto al tema central en torno a deporte, recreación y visita a parques recreativos; lastimosamente no existe literatura ni investigaciones de línea de base para referenciar en Manizales y Caldas.

La gestión de la innovación en el área de recreación Confa, que incluye servicios de deporte, actividad física, *fitness*, deporte recreativo, y visita a centros vacacionales, viene creciendo paralelamente al desarrollo de las empresas del sector, a partir de la exigencia del mercado, que sobretodo en estos servicios, se moviliza por las modas y tendencias de los gustos de las personas.

En este contexto, fundamentos teóricos como la gestión de la innovación como proceso que permite generar estudios del que hacer de las empresas con una visión futura; el sector de la recreación como generador de procesos de bienestar humano y de mejoramiento de calidad de vida, y el sector productivo de la venta de servicios que genera inmensas alternativas de negocio en la actualidad, permiten concluir a partir de la revisión de los antecedentes, que el estudio de modelos o la creación de uno que unifique gestión de la innovación en empresas de servicios de recreación es importante en este momento, ya que las referencias bibliográficas o de estudios referentes son pocas para el sector.

2.1 ANTECEDENTES DEL ORDEN MUNDIAL

Se encontró el artículo “Propuestas de diseño de estrategias y herramientas de control de gestión para la caja de compensación y de asignación familiar Los Héroes” (Balbontín, 2014), que plantea como objetivo “a través de este proyecto de grado se ha buscado entender en primer lugar qué es una Caja de Compensación y cuál es su función, comprender cómo nacieron y la complejidad de su industria”.

En los aspectos metodológicos se hizo un estudio sobre los indicadores operacionales organizacionales pues son los que permiten visualizar el cumplimiento de manera objetiva y cuantitativa. Como propuesta se realizó en primera instancia con toda la información recopilada una nueva misión, visión y valores, sobre ellas se comenzó a generar la planificación estratégica. Luego para identificar los factores claves para el éxito se utilizó la estrategia de los océanos azules, comparando a Los Héroes con su competencia, obteniendo qué criterios potenciar y cuales disminuir; se identificaron los factores críticos de éxito, los cuales, se determinó que son: la diferenciación mediante la innovación y creación de nuevos productos complementados con una atención de calidad, el mejor uso de los recursos y la retención de talentos.

Con base a la información obtenida se estructuró la propuesta de valor y se determinaron sus relaciones causa-efecto, para poder determinar los ejes estratégicos. Se propuso un mapa de empatía para ver como compatibilizaban las sensaciones de los usuarios con la propuesta de valor y esto permitió desarrollar el modelo de negocios que entregó las aristas a abarcar en el mapa estratégico. Ya con el mapa se generaron los indicadores claves para cada iniciativa y dos niveles que fueron los corporativos, que afectan directamente a la unidad de negocios y los gerenciales que apalancan a los corporativos. Con la información recopilada se generó el cuadro de mando integral, y finalmente teniendo los focos estratégicos claros se generó un esquema de incentivos que permitiera promover el cumplimiento de lo planificado.

Del desarrollo de este estudio se desprende como conclusión que el génesis de estas organizaciones fue aumentar el bienestar social a los afiliados que pertenecían a este tipo de instituciones con la financiación del Estado. El bienestar social en palabras simples, se refiere a beneficiar a sus afiliados mediante compensaciones en dinero, préstamos, pago de licencias o cualquier otro mecanismo que les ayude a satisfacer sus necesidades, proyectos personales, momentos importantes (matrimonio, nacimiento de un hijo, etc.) y situaciones de crisis (financiar deuda).

Con el pasar del tiempo, el Estado dejó en manos de privados la administración de estas corporaciones, debiendo ellas buscar la forma de financiar sus actividades; esto generó la primera problemática comentada en este proyecto, respecto al marcado énfasis financiero en desmedro de la función social, considerando que las cajas de compensación son organizaciones sin fines de lucro, pero que necesitan generar utilidades para poder mantener su funcionamiento y/o sostenibilidad. Ya detectado este problema se comenzó a generar el análisis de la industria y a conocer más detalladamente el funcionamiento de Los Héroes para desarrollar la planificación estratégica.

En la misma línea se encontró el artículo “Modelo para la gestión de la innovación universitaria por proyectos en el contexto deportivo” (Serrano; González; Fonet; Ramírez y Lahera, 2015), que plantea como objetivo general: “... expresar el proceso de innovación universitaria, a partir del cual se generan y difunden procesos, productos y servicios, nuevos o renovados, que son usados en función de satisfacer la demanda de tecnología necesaria para elevar los resultados deportivos”. En cuanto a la metodología, se desarrolló a través de los siguientes métodos:

Métodos teóricos

Análisis-síntesis: es la descomposición en partes del proceso de gestión a nivel organizacional; para ello consideran los autores como elementos esenciales las personas, la estructura y la tecnología en el contexto deportivo. Se sintetizan los elementos antes mencionados en el posicionamiento psicológico en función de una motivación predominantemente constructivista.

Modelación: permite representar teóricamente el estado actual del proceso de gestión de la innovación universitaria por proyectos en el contexto deportivo cubano, y sobre esa base diseñar el nuevo modelo.

Enfoque sistémico: se considera el modelo como un sistema constituido por entradas, salidas, proceso, entropía, sinergia, retroalimentación, entre otros elementos aplicables a la teoría de la administración, a partir de componentes del comportamiento organizacional.

Métodos empíricos

Revisión de documentos oficiales: se revisan los documentos relacionados con los resultados de los procesos sustantivos explícitos en los registros de publicaciones, obras protegidas, ponencias en eventos, tesis de pre y posgrado, así como los expedientes de proyectos ejecutados y las actas de reuniones desarrolladas en la Facultad, lo cual permite describir el estado de la gestión innovativa universitaria en la esfera deportiva.

Observación: es la base de la detección del problema y el comportamiento organizacional al enfocarse en las personas, la estructura y la tecnología como elementos del entorno innovativo a nivel organizacional.

Entrevista: se realiza a los miembros del contexto organizacional de la Facultad y los usuarios en varios momentos; se aplican estructuradas y no estructuradas o en profundidad.

Métodos estadísticos

Estadística descriptiva: se aplica en la descripción de los indicadores de efectividad el cálculo porcentual. La efectividad de la gestión de la innovación universitaria se valora a partir de sus procesos sustantivos, de pertinencia e impacto y los productos, procesos y servicios nuevos o renovados generados por la integración de éstos e introducidos en la práctica. De esa forma, las tesis de pregrado y posgrado, las ponencias en eventos científicos, las publicaciones, las obras protegidas por propiedad intelectual, entre otros, se consideran como indicadores de resultado al expresar la efectividad del proceso y tener implícitas la docencia, la extensión y la investigación (Barroso, 2011; Batista & Pérez, 2002; Guerra, Zayas & González, 2013).

Como conclusión en este artículo se evidencia que la gestión siempre está presente el posicionamiento psicológico, aunque no siempre es identificado por gerentes, subordinados y estudiosos del tema. En el artículo se expone un modelo para la gestión de la innovación por proyectos, en el contexto deportivo cubano, con un posicionamiento psicológico predominante constructivista, y la representación de dicha conceptualización, el enfoque de su gestión y los principales elementos para su implantación, a través de un modelo superior en pertinencia e impacto a la concepción actual predominante conductista. Para obtener estos resultados se utilizó el método de la modelación.

Otro artículo relacionado es “El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano” (Rodríguez y Brown, 2011), que presenta como objetivos:

- Conceptualizar el proceso de innovación en los establecimientos de servicios turísticos.
- Analizar las características de las estrategias empresariales desde la relación entre la estructura de mercado y actividad innovadora de las empresas de alojamiento turísticos y la probabilidad de éxito en el proceso de innovación.

La metodología utilizada se planteó en cuanto a las estrategias empresariales y el proceso de innovación, y se decidió recurrir al análisis factorial que permite analizar, tanto la estructura subyacente en una matriz de datos, como las interrelaciones existentes entre un gran número de variables, sin exigir ninguna distinción entre variables dependientes e independientes. Su conclusión propone una metodología para analizar el proceso de innovación en el sector turístico, donde los índices de innovación rescatan la idea secuencial del proceso de innovación dividido en dos fases y tres índices: la asimilación de la tecnología, la generación de innovaciones organizacionales y la integralidad del proceso de innovación. Los resultados muestran que el proceso de innovación exitoso se encuentra concentrado en el grupo de las grandes empresas, de las mejores categorías y que pueden financiar la adquisición y uso de innovaciones.

De otro lado está el artículo “La interacción entre las universidades, Gobierno y empresas spin-off en un contexto de Brasil para generar innovación deportes” (Branca; Batista; Campos y Almeida, 2013), el cual presenta como objetivo general: “llevar a cabo un estudio exploratorio en spin off académicas brasileñas, basado en el modelo de triple hélice, que desarrolla productos y servicios innovadores dirigidos al mercado deportivo”, y como objetivo específico: “trazar las características de los productos y servicios de las decisiones en el ámbito deportivo que se estudiaron, junto con sus fuentes de innovación, los recursos financieros recibidos y el papel de las universidades y el gobierno en el fomento de estas innovaciones”.

En cuanto a la metodología, se planteó que el estudio identificó algunas decisiones, en diferentes incubadoras brasileñas, que están trabajando en innovaciones deportivas en el deporte. Puesto que ningún estudio de este tipo ya había sido hecho, la primera tarea era investigar los sitios web de las incubadoras y empresas en virtud de la incubación, con el fin de identificar a las personas que no han producido ningún producto en este campo. Se estudió un total de 384 sitios web de la incubadora, con la participación de 1.500 empresas; de ese total se observó que, en 136 incubadoras hubo 24 (veinticuatro) empresas con productos relacionados con el campo de deportes. La encuesta se llevó a las mayores incubadoras en cada estado, se investigaron todas las regiones del país, y con ella se trató de responder a las siguientes preguntas: 1) ¿Qué nuevas investigaciones se están haciendo en tecnología deportiva por decisión de empresas en Brasil? 2) ¿Cuántos y qué productos deportivos se están desarrollando? 3) ¿Cuál es el nivel de innovación de los productos? 4) ¿El producto se originan a partir de una licencia de una patente académica, o el resultado de una tesis de maestría de doctorado, una monografía, la iniciación científica, u otra fuente? 5) Fue la I + D desarrollados en colaboración con la universidad? 6) ¿Qué se recibió apoyo financiero de la compañía (gobierno, el capital riesgo, *business angel*)?

La conclusión final de este trabajo indica que a partir de su objetivo, describir un estudio sobre *spin-off* académicas brasileñas que están desarrollando productos y servicios innovadores para el mercado deportivo, basado en el modelo de la triple hélice, los resultados muestran las características de los productos y servicios de las decisiones en el

ámbito deportivo que se estudiaron, sus fuentes de innovación y los recursos financieros que han recibido, así como el papel del gobierno universitario y en la estimulación de estas innovaciones.

De igual manera, se encuentra el artículo “Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios” (Arzola y Mejías, 2007), que tiene como objetivo “Proponer un modelo conceptual para la gestión y evaluación de la innovación en las empresas del sector servicios”.

La metodología utilizada para desarrollar esta investigación fue en primer lugar la revisión bibliográfica, luego se analizaron y evaluaron las teorías relacionadas; luego de contrastar esta información, se desarrolló un modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas de servicios.

En cuanto a la conclusión, aparentemente, la escasa literatura no da cuenta de la lectura de investigaciones relacionadas con la gestión de la innovación en el sector de servicios. El estado del arte de este tema le dio vigencia y pertinencia a este modelo propuesto. El modelo propuesto se fundamenta en los modelos de excelencia de gestión y los utilizados para gestionar y medir la innovación en las empresas; consiste en valorar siete dimensiones, 7D's, en las empresas de servicios, a saber, evaluadas en dos escalas: una del 1 al 5 y la otra por % de cumplimiento:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Satisfacción de Usuario
- Procesos
- Organización
- Competencias del Recurso Humano
- Responsabilidad Social

El modelo conceptual propuesto constituye un aporte teórico para la gestión de la innovación en el sector servicios, el cual considera los aspectos administrativos, operativos y de resultados, indispensables para la competitividad de las empresas del sector servicios. Las siete dimensiones propuestas por el modelo 7D's deben interactuar simultáneamente para alcanzar la innovación del servicio esperada por los usuarios.

2.2 ANTECEDENTES DEL ORDEN NACIONAL

En este aspecto se seleccionó el artículo “Cultura organizacional, desempeño e innovación en la caja de compensación CAFAM en las subdirecciones comercial, planeación y financiera administrativa” (Gaviria; Giha y Avellaneda, 2008). Sus objetivos se determinan así:

Objetivo general: Estudiar la cultura en la Caja de Compensación CAFAM en las subdirecciones Comercial, Planeación y Financiera Administrativa, identificar su impacto en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de la cultura de la organización.

Objetivos específicos: a) Verificar de acuerdo al modelo de Denison la existencia de los aspectos críticos de la cultura organizacional en la Caja de Compensación CAFAM en las Subdirecciones Comercial, Planeación y Financiera Administrativa; b) Identificar las culturas en un segmento de la Caja de Compensación CAFAM en las Subdirecciones Comercial, Planeación y Financiera Administrativa a partir de la aplicación de una encuesta sobre cultura organizacional; c) Evaluar el impacto de las características de la cultura en el conjunto de variables críticas para la Administración Corporativa en el ámbito de la Caja de Compensación CAFAM en las Subdirecciones Comercial, Planeación y Financiera Administrativa, que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional, y en especial de los procesos de innovación.

Respecto a la metodología, se considera un estudio cuantitativo exploratorio – descriptivo, ya que su propósito es estudiar la cultura en la caja de compensación CAFAM e identificar

el impacto de la gestión en el desempeño y la innovación en la organización, y formular recomendaciones para la administración de la cultura en la organización. Se aplicó la encuesta de Denison Organizational Culture Survey (DOCS) constituido por 60 preguntas cerradas a una muestra de los miembros de cada una de 39 organizaciones radicadas en Bogotá, Colombia, que participaron en el estudio. 1655 encuestas individuales conformaron la base de datos. El DOCS se ha venido utilizando por más de 20 años, habiendo alcanzado un sello global ya se ha sido traducido a más de 30 idiomas. La encuesta de Denison ha sido diseñada para generar un análisis directo, sistémico y comprensible de la cultura organizacional por medio de la evaluación de los comportamientos o prácticas que influyen en el desempeño.

La conclusión general del trabajo es que el medio ambiente empresarial se caracteriza, cada vez con mayor fuerza, por cambios en los gustos de los usuarios, surgimiento de tecnologías, introducción de nuevos productos o competidores y en general, condiciones internas y externas en permanente evolución, estas circunstancias dejan atrás rápidamente aquellas estrategias que en un momento permitieron obtener resultados positivos y evidencian la necesidad de afinar la observación, interpretación y respuesta a los requerimientos de cada momento, desarrollando una excelente capacidad de adaptación al cambio organizacional, razones por las cuales se llevó a cabo este estudio de investigación, donde el factor humano juega el rol principal.

Así mismo, se identificó el artículo: “La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector grafico colombiano” (Robaño Acuña, 2016), con los objetivos: “Realizar un análisis de la actividad innovadora y su gestión desde una perspectiva interna. Comprender el fenómeno de la innovación como proceso y no como resultado final”.

La metodología de este proceso investigativo se desarrolló con un enfoque cualitativo-descriptivo que buscó especificar las características y el perfil de las actividades de gestión propias que una empresa del sector gráfico colombiano realiza con el fin de ser más innovadores y mejorar su competitividad en el mercado, a través de un estudio de caso. En

primera instancia se utilizaron fuentes secundarias con el objetivo de brindar un soporte teórico a la temática de la innovación como proceso y su gestión.

Dentro de las fuentes se revisaron todos los informes desarrollados en el sector gráfico para identificar sus principales características y actividades desplegadas frente a la innovación como proceso. Posteriormente se desarrolló un cuestionario para ser aplicado a una empresa del sector, y luego se analizó la información obtenida con base a los objetivos previamente definidos. Para complementar la información recopilada fue necesario realizar una entrevista directa a la persona encargada de los procesos de innovación en la organización y a su vez efectuar una fase de observación mediante tres visitas a la empresa para determinar si realmente se llevaban a cabo los diferentes procesos que se compilaron, tanto en la encuesta como en la entrevista. Como parte de los modelos analizados se referencia el modelo CIDEM una institución ligada al gobierno catalán, el cual concibe la innovación como proceso, y para ello elaboró una guía de gestión de innovación con las siguientes etapas: generación de nuevos conceptos, desarrollo de productos, redefinición de procesos productivos y redefinición de procesos organizativos. Estas etapas deben circunscribirse en el mercado como entorno y sobre la base de la gestión del conocimiento y la tecnología.

2.3 ANTECEDENTES DEL ORDEN LOCAL

Aquí se ubicó el artículo “Relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas” (Arias; Gómez y Tinjacá, 2013), que tiene como objetivo general: “Determinar la relación existente entre la gestión de la innovación y la capacidad competitiva de la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de las ciudades de Pereira y Dosquebradas”, y como objetivos específicos: “a) Caracterizar y clasificar la micro, pequeña, mediana y gran industria del sector confección de Pereira y Dosquebradas, y b) Identificar las variables de las empresas que integran el sector confección de Pereira y Dosquebradas”.

El método utilizado es de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Danhke, 1989), mientras que el estudio descriptivo-correlacional conlleva a medir el grado de relación existente entre las variables propuestas -competitividad-gestión de la innovación- (Ramírez L, 2004). Se utilizó como guía para medir la gestión de la innovación el modelo CIDEM basado en seis aspectos: la cultura de la innovación; generación de nuevos productos; desarrollo de producto; redefinición de los procesos productivos; redefinición de los procesos de comercialización, y gestión del conocimiento y la tecnología.

Respecto a la conclusión, se reconoce que durante la primera década del siglo XXI el sector textil-confección se enfrentó a problemas inherentes a la recesión económica por la que atravesó la economía colombiana a finales de los 90, y el alto índice de importaciones de productos relacionados con el mismo: telas, insumos, prendas de vestir, accesorios etc. Todo ello se traduce finalmente en una disminución en la productividad del sector, reflejando finalmente pérdida de competitividad.

3 ÁREA PROBLEMÁTICA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

A raíz de la imperiosa necesidad de permanecer en el mercado, la innovación como proceso, sistema o concepto, cada vez cobra más vigencia en las organizaciones modernas, pero es importante tener presente que:

Para que una organización pueda subsistir en el actual escenario económico es necesario que se adapte dinámicamente a él, desarrollando o reaccionando ante innovaciones. El cada vez más breve ciclo de vida de los servicios, la constante necesidad de sumar un valor diferencial a los negocios o el hecho de tener una buena estrategia para combatir las turbulencias del entorno tecnológico (García; González; Vanegas; Vélez & López, 2011).

Estas se pueden considerar como grandes premisas para tener en cuenta en la implementación de modelo de innovación en una organización. Así mismo, se hace necesario tener en cuenta “Los cuatro tipos de innovación” (Oslo, 2005), como lo son: la innovación de producto, de proceso, de organización y mercadotecnia, pues al tener el conocimiento de estos diferentes tipos de innovación se obtiene el propósito y la claridad de cuál de ellos es el centro de esta investigación. En primer lugar, una innovación de producto es la que implica grandes cambios en los bienes o servicios, que prácticamente conllevan a uno nuevo; la de proceso es la que implica cambios y modificaciones en las formas de elaboración y de producción; la de organización se refiere y se define en este mismo documento como la que implica hacer cambios en infraestructura, cultura organizacional y/o modificación de organigrama empresarial, y por último, la innovación de mercadotecnia consiste en nuevas formas de comercializar y vender el bien elaborado según el contexto donde se desenvuelva la producción.

De igual modo, hay que mencionar además, y como tema a desarrollar en esta investigación, que el proceso de innovación en las empresas de servicios viene estudiándose desde el año 1998, y se explica que: “el sector servicios tiene varias facetas, clasificándose en cuatro grupos: de bienes como transporte y logística, de información,

como centros de atención al usuario, de servicios basados en el conocimiento y los relativos a personas” (Arzola & Mejías, 2007, p. 23); por tal razón, cuando se trata de este tipo de innovaciones en empresas de servicios, al momento de ser medidos sus impactos y pertinencias se debe tener en cuenta que los objetos de estudio son los cambios en la mercadotecnia y la organización interna de los procesos, lo cual requiere de mayor tiempo de dedicación para su medición.

En este sentido, el informe nacional de competitividad 2015-2016 evidencia claramente que en Colombia las cifras de empresas innovadoras de servicios bajaron a solo el 23% en el 2013 y continua con una tendencia similar actualmente, lo cual refleja la necesidad tangible de estudiar modelos de innovación actuales para determinar acciones positivas y por mejorar, retomando el camino en busca de una mayor competitividad de este tipo de empresas (Competitividad, 2016). En relación con la satisfacción de los usuarios, como sujetos que finalmente aprueban o desaprueban la innovación, y en este caso en un servicio específico, de acuerdo con Arzola & Mejías (2007) es necesario tener en cuenta que:

Una de las características esenciales de los servicios es que es en un proceso en donde interviene el consumidor, y debido al grado de intervención existen factores que definen la calidad del servicio como es el caso de las competencias del recurso humano, en donde una falla humana puede repercutir la pérdida de los usuarios por insatisfacción (p. 83).

De otro lado, hay que mencionar que:

El proceso innovador implica incluir la innovación en la estrategia de la compañía, comprender el carácter multidisciplinar de las competencias y de los recursos humanos necesarios, asumir la incertidumbre asociada a la novedad de sus resultados y la imposibilidad de planificar conforme a modelos de proyección del pasado (García y otros, 2011, p.30).

En procesos de implementación de innovación en empresas de servicios y satisfacción de usuarios no basta con proponer y definirse como organización “innovadora”, es necesario

determinar e identificar los diferentes métodos de innovación, su actividad y su capacidad innovadora disponiendo de métodos adecuados para su medición.

3.1.1 Caja de Compensación Familiar de Caldas “Confa”. Única Caja en el Departamento de Caldas

En primer lugar, es importante mencionar que el sistema de compensación familiar en Colombia se originó en el año 1954, tardío con relación al nivel mundial que surgió en Europa; desde esa fecha y hasta la actual se ha definido que las cajas de compensación familiar: “son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones que cumplen funciones de seguridad social, y se hallan sometidas al control y vigilancia del estado...” (Ley 21 de 1982). Su función es administrar el subsidio familiar que consiste en “una prestación social pagadera en dinero, especie, y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a su cargo” (Ley 21 de 1982). “Las cajas de compensación familiar del país pagan un subsidio en efectivo a los trabajadores que devenguen hasta cuatro salarios mínimos, y subsidios en especie o programas para todos los afiliados” (Decreto 784 de 1989).

Consecuentemente, las cajas han organizado su portafolio de servicios en al menos seis programas: Mercadeo Social, Salud, Educación, Vivienda, Fomento y Recreación. Hay que mencionar, además, que las cajas de compensación del país tienen una organización igual que consta de una asamblea general de afiliados, el consejo directivo y el director administrativo. Como órgano colegiado tiene cinco representantes de los empleadores afiliados con sus suplentes y cinco representantes de los trabajadores beneficiarios, con sus suplentes; éstos últimos son escogidos por el Ministerio de la Protección Social, de las listas que presentan los sindicatos con personería jurídica. Son funciones suyas, entre otras, el aprobar los planes y programas y la política administrativa y financiera de la entidad, así como los presupuestos y la elección del director administrativo.

En cuanto a la función de la supervisión, las cajas de compensación son entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia del Subsidio Familiar, de

conformidad con el numeral 1 del artículo 3 del Decreto Ley 2150 de 1992. La misión de la superintendencia es garantizar mediante sus funciones de inspección, vigilancia y control el eficaz funcionamiento de las cajas y acordes con la ley.

Así mismo, las cajas de compensación, y según el cumplimiento de la ley, deben obligatoriamente destinar recursos a subsidios de vivienda de interés social, salud, educación, atención a los niños menores de seis años, así como apoyo a la jornada escolar complementaria; además, están autorizadas para dedicar el resto de los recursos a mercadeo, nutrición, servicios de bibliotecas, recreación, educación, capacitación, crédito de fomento para industrias y salud de sus afiliados; estos recursos se denominan “subsidios en especie y en servicios”, cuya distribución se hace según la prioridad establecida en la Ley 21 de 1982.

Tabla 1 Distribución recursos por prioridad – Ley 21 de 1982

PORCENTAJE	CONCEPTO
3%.	Reserva Legal.
10%	Gastos de funcionamiento.
1%	Superintendencia del subsidio.
55%	Subsidio.
31%	Obras y programas sociales.

Fuente: Superintendencia del subsidio familiar

Como datos estadísticos importantes, se cuenta con 53 cajas de compensación familiar en Colombia, con cerca de 190.000 empresas afiliadas de las cuales el 74% son microempresas, el 19% pequeñas empresas, el 5% medianas y el 2% son grandes, con presencia en 531 municipios del país.

De otro lado, haciendo mención a la historia, mediante la resolución N. 0064 de febrero 9 de 1984, expedida por la Superintendencia del Subsidio Familiar nace la Caja de Compensación Familiar de Caldas - Confamiliares, como resultado de la fusión de las Cajas de Compensación Confamiliar y Cajacom, hoy Confa, siendo una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada como Corporación en la forma prevista en

el Código Civil y demás disposiciones que lo reglamenten, adicionen o reformen; cumple funciones de seguridad social; es de nacionalidad colombiana, con domicilio en Manizales, departamento de Caldas, República de Colombia. Se halla sometida al control y vigilancia del Estado; según lo establecido por la ley.

Así mismo, el objeto de Confa es la promoción de la solidaridad social entre empleadores, trabajadores y demás afiliados, atendiendo a la defensa de la familia como estructura y núcleo básico de la sociedad, desde el punto de vista del cumplimiento de los deberes de sus miembros y de su protección económica, por medio del otorgamiento del subsidio en dinero y en especie, así como con la ejecución de obras y prestación de servicios sociales, para lo cual organizará, hará las inversiones y ejecutará los actos necesarios tendientes al desarrollo de los mismos, todo de conformidad con las prescripciones legales que regulan el subsidio familiar (Confa, 2015).

En igual contexto hay que mencionar, que dentro de las múltiples funciones de la entidad y como foco de estudio de esta institución, concebido dentro de los estatutos en el literal H, la caja administrará, a través de sus programas, las actividades de subsidio en dinero, recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales; cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social; créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria, educación y capacitación, atención de la tercera edad y programas de nutrición 3-26 materno-infantil y, en general, los programas que estén debidamente autorizados.

Para acceder a los servicios sociales, las normas legales establecieron unas categorías tarifarias diferenciales con base en el nivel salarial, que posibilitan a los trabajadores de menores ingresos mayor nivel de compensación con relación a los trabajadores de ingresos más altos, las categorías vigentes son:

3.1.2 Caracterización de los Servicios y los Usuarios de Confa

- Categoría A: hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes
- Categoría B: más de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes y hasta cuatro salarios
- Categoría C: más de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes
- Categoría D: particulares, categoría de no afiliados

Las categorías A y B son beneficiarias del subsidio familiar, mientras que la categoría C es tarifa no subsidiada.

3.1.3 Direccionamiento Estratégico Confa

Desde una definición de direccionamiento estratégico organizacional y como elemento clave para el desarrollo de esta tesis, Ansoff, Declerck y Hayes (1988, citados por Aguilera Castro, 2010), plantean una transformación de la postura estratégica, y la desarrollan como un paso de la planeación. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer lo que plantean Johnson y Scholes (2001, citados por Aguilera Castro, 2010):

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa, el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros (p. 89).

De otro lado, según Camacho (2002, citado por Aguilera Castro, 2010), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto hace ver que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar a los gerentes elementos a fin de que estén preparados para los cambios del entorno y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere dentro de una organización moderna.

El anterior referente teórico permite contextualizar lo que una empresa debe tener en cuenta en su proceso de planeación estratégica; Confa es una caja de compensación que lleva 30 años en el mercado de los servicios subsidiados en el departamento de Caldas, y en la actualidad pretende afianzarse en el mercado de los servicios sociales; para lo cual incluye dentro de su direccionamiento estratégico diferentes elementos claves, que además son fundamentales en esta investigación.

3.1.4 Visión Confa

En el 2018 seremos, para los afiliados y beneficiarios, la principal institución aliada en el mejoramiento de su calidad de vida en el departamento de Caldas.

3.1.5 Misión Confa

Apoyamos a nuestros afiliados y beneficiarios en el mejoramiento de su calidad de vida y la realización de sus sueños de bienestar.

El direccionamiento estratégico de Confa permite determinar claramente las metas y objetivos a largo plazo que pretende la empresa, lo cual da un norte de investigación muy claro a este estudio en cuanto a cómo debe ser el modelo organizacional para obtener los resultados planeados.

Ilustración 1 Mapa estratégico



Fuente: Planeación estratégica Confa

Por todo lo anteriormente expuesto, la necesidad empresarial de desarrollar procesos de innovación, y de conocer la satisfacción de los usuarios frente a los productos innovados al interior de una empresa de servicios con subsidio familiar, hacen un marco propicio para desarrollar este tipo de investigación fundamentados en la prioridad de cada vez tener más conocimiento teórico y práctico de cómo generar bienestar y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del empleado y su grupo familiar.

El presente estudio hace el análisis de las variables de gestión de la innovación, así como la satisfacción de los usuarios del área de recreación Confa, con el fin de determinar la relación entre ambas, como insumo importante para la introducción sucesiva de mejoras en el servicio, planteadas en el direccionamiento estratégico de Confa 2013-2018. Es importante citar textualmente los objetivos del direccionamiento estratégico de Confa 2013-2018 que involucran la gestión de la innovación que se debe desplegar en el área de recreación Confa:

Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar e incentivar el fortalecimiento de las capacidades para la innovación

Procesos Internos:

- Fortalecer la capacidad para la toma de decisiones
- Garantizar un portafolio innovador de productos y servicios que incorpore los atributos de eficiencia, eficacia y equidad
- Generar propuestas de valor innovadoras que contribuyan a incrementar la productividad y al desarrollo de la organización.

Afiliados y Beneficiarios:

Promover en la población afiliada y beneficiaria los estilos de vida saludable.

En este aparte cabe resaltar que la necesidad de medir la gestión de la innovación en la empresa Confa requiere el análisis de variables relevantes que serán resaltadas en la metodología de la investigación; al mismo tiempo que se pretende relacionarlas con los diferentes aspectos considerados como innovadores de los servicios de recreación de Confa.

3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué relación existe entre la gestión de la innovación y la satisfacción de los usuarios de los servicios de recreación caso Confa?

Ilustración 2 Mapa conceptual del proyecto de investigación



Fuente: elaboración propia de los autores

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación existente entre la gestión de la innovación en el área de recreación y la satisfacción de los usuarios de los servicios de recreación Confa

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las directrices que configuran la Gestión de la Innovación en el Área de Recreación Confa.
- Determinar los niveles de satisfacción, en términos de innovación percibida, por los usuarios de los servicios del Área de Recreación de Confa.
- Identificar los aspectos relacionales entre la gestión de la innovación y la Satisfacción de los Usuarios el Área de Recreación de Confa.

5 JUSTIFICACIÓN

Para la búsqueda de un nuevo conocimiento en relación con la innovación, se debe partir de lo expresado por Arias, Gómez & Tinjacá (2013):

En el corazón de las empresas, la gestión de la innovación suele comportarse como el motor transformador que permite combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales, administrativas y en general de gestión, para desarrollar procesos que permitan lanzar permanentemente al mercado servicios nuevos y mejorados (p. 58).

Esta definición aclara la necesidad de que las empresas incluyan dentro de sus procesos de calidad y estructuras organizacionales la gestión de la innovación, pues razones como la globalización, las aperturas económicas, los servicios virtuales, la heterogeneidad de las poblaciones, y las necesidades diversas de los seres humanos generan el impulso para crear estos nuevos modelos de desarrollo, ya que durante los últimos años la gestión organizacional al interior de las empresas y sobre todo,

Después de la crisis económica mundial de los primeros años del siglo XXI, las presiones no se enfocan solamente en la generación de utilidades, sino específicamente en la capacidad de las organizaciones para generar valor en forma sostenida como el único camino para justificar su efectividad; ya no basta con ser eficiente (gestión adecuada de recursos) ni fríamente efectivos (enfoque solo hacia resultados); es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor (Duque, 2014).

La innovación en una empresa de servicios no es tarea fácil, los cambios en estas empresas se dan de una naturaleza más informal y sus desarrollos son lentos, lo cual genera que muchas personas de la organización, desde cargos operativos hasta directivos, se involucren; de igual forma, la actividad de innovación es un proceso continuo a mediano y largo plazo, por lo que identificar todo el conjunto de cambios que las empresas de servicios hacen para mejorar su producción “implica un marco más amplio para medirlo

que el de producto y proceso” (Oslo, 2005), radicando allí una gran pertinencia y aporte de esta investigación, al llenar vacíos de conocimiento, ya que no se encontraron antecedentes investigados acerca de la Gestión de la Innovación en Servicios de Recreación en Cajas de Compensación Familiar. Por lo tanto, el impacto del presente estudio en relacionar la variable satisfacción de los usuarios frente a la de gestión de la innovación, servirá de aporte para otras investigaciones de la Universidad Autónoma, como mínimo a nivel regional, o nacional.

Cabe anotar que el aporte de esta investigación al sistema empresarial y educativo es significativo, ya que está enmarcada bajo el contexto teórico Gestión de la Innovación; muestra como una empresa prestadora de servicios aplica la Gestión de la Innovación iniciando desde la plataforma estratégica como uno de los pilares corporativos para ser llevada a la generación de valor percibido por los usuarios, y sus resultados contribuirán a la mejora de procesos planeados y ejecutados en empresas constituidas por lectores de este proyecto.

Actualmente en el país, y según los cambios generados por la Superintendencia del Subsidio Familiar en las cajas de compensación, los servicios sociales ofertados deben tener cada vez más los criterios de necesidad, accesibilidad y flexibilidad en sus procesos, con el fin de que lleguen al usuario beneficiario de la mejor manera. El tipo de servicios como la recreación, enmarcado en la actividad física, el deporte y el alojamiento campestre familiar, tiene actualmente un reto adicional y es el de cumplir con un buen nivel de satisfacción que permita que el indicador de permanencia del usuario se mantenga y así su inversión se pueda retornar.

De ahí que Confa, dentro de su direccionamiento estratégico proyectado al año 2018, transversaliza la gestión de la innovación organizacional para diferentes líneas de objetivos y servicios; razón por la cual este tipo de estudio tiene gran importancia. Es así como para realizar esta investigación, el área de Recreación y la Oficina de Investigación e Innovación, la avaló y brindó apoyo con recursos tecnológicos y bases de datos para su desarrollo.

La visión de la innovación dentro de Confa establece el desarrollo futuro de ventajas competitivas, generando en el contexto de la organización, soluciones novedosas, costo-eficientes, eficaces y sostenibles, mediante el desarrollo de productos y prácticas que mejoren la calidad de vida de sus afiliados y usuarios; constituyendo un proceso misional que interconecta e impulsa el desarrollo de la estrategia de la compañía (Confa, 2015).

“Los tipos de innovación que Confa implementó fueron: la innovación de producto, innovación de proceso y organización, innovación de marketing” (Confa 2015).

6 REFERENTE TEÓRICO

Con el fin de demostrar a partir de un marco teórico, cómo se va a relacionar la gestión de la innovación del área de recreación de Confa y la satisfacción de los usuarios de los servicios de recreación a la luz del direccionamiento estratégico, se sustenta el planteamiento del problema, abordando tópicos teóricos necesarios para realizar un adecuado análisis de la información, dando origen a las variables a estudiar. La innovación del servicio y la satisfacción del cliente se entienden en su visión más amplia, según una definición propuesta en el diccionario de la Universidad de Cambridge (2017), como:

Una combinación de innovación tecnológica, innovación en el modelo de negocio, la organización social, la innovación en sí misma y la demanda de innovación, con el objetivo de mejorar un sistema de servicios existente, para crear nuevas propuestas de valor, por lo general a partir de nuevas ofertas, o la creación de nuevos paquetes de servicios.

Estudios anteriores (Jong, et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells y Tether, 2004; Miles, 2005).intentaron conceptualizar la innovación del servicio y presentar numerosas facetas, mientras que Howells y Tether (2004) y Oslo (2005) clasificaron los servicios en cuatro grupos: los servicios relativos principalmente a los bienes (como el transporte y la logística), los servicios vinculados a la información (como los centros de atención al cliente), los servicios basados en el conocimiento, y los servicios relativos a las personas (como la asistencia sanitaria); al mismo tiempo que examinaron la dimensión de la innovación del servicio, así como los tipos y grados de innovación en servicio, la manera en que las empresas de servicios crean valor a través de la innovación, que se llama "cliente-céntrica", que lamentablemente recibe poca atención real en la práctica. Basándose en referentes previos, la innovación del servicio en este estudio revisó los alcances de los servicios innovadores y el servicio de apoyo a la innovación, desde el interior de la empresa.

Según el manual de Oslo (2005), la relación de la gestión de la innovación se define como el grado en que una empresa cambia su oferta de servicios, la prestación de éstos y los cambios de personalización, con el fin de obtener un grado de satisfacción altamente perceptible por parte del usuario.

El servicio innovador, se refiere al valor en la creación de los cambios iniciados por la empresa, en relación con el concepto de servicio mismo, y diseñadas para relacionarlo con las respuestas del comportamiento de los clientes que interactúan con la propuesta de valor o el concepto de servicio. Cuando la empresa mejora el servicio de orientación al cliente a través de la introducción de procesos de Innovación, traducida en la oferta de nuevos servicios, los clientes suelen responder al reconocer y actualizar el valor potencial que ofrecen esos nuevos servicios.

Así, la innovación en los servicios y su nivel de satisfacción se refiere al valor indirecto al crear cambios en la estructura de la empresa, que admitan una nueva proposición de valor. Una nueva oferta de servicio tiene que ser perfecta para proporcionar una adecuada configuración operativa para apoyar la nueva propuesta de valor con la que el cliente interactúa.

Esta forma de innovación del servicio, indirectamente crea valor para la empresa y sus clientes, y es crítica para asegurar la continuidad de los servicios básicos y de apoyo. Al operar un nuevo servicio, efectivamente, se debe crear un vínculo entre las propuestas de valor ofrecidas por la empresa y los sistemas de apoyo y los procesos subyacentes a su interior. En el contexto de la industria de servicios, siempre que un proveedor de servicios desarrolla un nuevo valor como parte de su oferta, nuevas rutinas son necesarias, lo que puede incluir es el aprovisionamiento de nuevas capacidades y recursos dedicados a apoyar e innovar el nuevo valor a través de las nuevas iniciativas. La intangibilidad de los servicios y la facilidad de renovación o la creación de nuevos servicios, no sólo conducen a una creciente oferta de nuevos servicios, sino también la incapacidad de comunicarse plenamente los beneficios de la nueva oferta de servicios a los clientes. Por lo tanto, la desconexión entre los procesos internos de la empresa y los procesos de apoyo, crea

problemas en la calidad del servicio y puede perjudicar la oferta que se pretenda adelantar. En varios textos de administración se observa que, aunque muchas de las importantes actividades que apoyan los servicios son invisibles para los clientes, la comprensión de la realidad y cómo esas actividades involucran a los clientes, es la clave para asegurar la propuesta de valor (Oslo, 2005).

6.1 INNOVACIÓN

En la actualidad, en el mundo empresarial, laboral y personal, a nivel mundial se habla de innovación como un proceso de acciones necesarias para solucionar problemas, redefinir procedimientos, generar productos o aumentar valor, lo cual la ubican dentro de un concepto y campo indispensable en la vida del ser humano productivo. La innovación ha existido desde el inicio de la vida misma, pero sus aportes más importantes e históricos surgen desde 1764 con la invención de la máquina de vapor por parte de James Watt, y partir de allí, progresivamente, grandes aportes a la humanidad y muy ligada a la revolución industrial; en la etapa de 1900 inician los aportes en formas y medios de transporte, así como en geo-referenciación, continuando de forma progresiva e impactante de diversas maneras hasta la época actual.

Ilustración 3 Resumen de Componentes y diferentes vertientes de la innovación según diferentes autores



Fuente: Elaboración propia

La innovación tiene diferentes tipos de definición: etimológicamente el término innovar proviene del latín “*innova-tío, -onis*” (Oslo, 2005); “la creación o modificación de un producto, y su introducción en el mercado” (Española, 2014). Como aporte al sector empresarial y organizacional, y según el Manual de Oslo (2005): “la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, un proceso, un método de mercadeo nuevo o un método de trabajo nuevo en las políticas empresariales, organizacionales del trabajo o relaciones externas”. Los componentes y vertientes de la innovación pueden ser mejor explicados en la siguiente gráfica:

Descripción de innovación

- Según su Naturaleza: **Producto**
- Según el Tipo: **Radical o Disruptiva**
- Según Curso Estratégico: **Tecnológica**
- Según los Participantes: **Abierta**

Tabla 2 Definiciones de innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes

SEGÚN SU NATURALEZA	TIPOS DE INNOVACIÓN	SEGÚN SU CURSO ESTRATEGICO	SEGÚN LOS PARTICIPANTES
De Producto: Nuevos o mejoras de los ya existentes en sus características técnicas, que incursionan en los mercados y que no han tenido precedentes, que cubre una necesidad no satisfecha hasta entonces	Radical o disruptiva: Cuando el producto o servicio nuevo rompe de golpe con las pautas de consumo establecidas y se incorpora en forma masiva, lo cual confiere a la empresa promotora una ventaja sustancial frente a los competidores.	Tecnológica: Cuando una empresa enfoca su objetivo principal de innovación en la consecución de una nueva tecnología o en la mejora significativa de una ya existente, bien sea tecnología dura o blanda, con el único propósito de brindar métodos y medios nuevos que permitan suplir necesidad de una forma diferente ya sea para brindar nuevas experiencias, facilitar una labor a través de la incorporación de descubrimientos tecnológicos,	Abierta: Constituye en el trabajo en equipo empresarial su filosofía se basa en que tener un buen modelo de negocio es mejor que llegar primero.

el ahorro o aplicación de nuevos medios energéticos.

(Utterback, 1994)	(Benavides, 1998)	
(Benavides, 1998)	CIDEM (2002)	
(RICYT/OEA, 2001)		Ortiz y Nagles (2008)
(OCDE & EUROSTAT, 2005)	(Tushman & Anderson, 1986) citado por (Fernández, 2005)	

Fuente: Mejía & Toro (2014, p. 20).

Descripción de innovación

- Según su Naturaleza: **Proceso**
- Según el Tipo: **Incremental**
- Según Curso Estratégico: **Social**
- Según los Participantes: **Cerrada**

Tabla 3 Definiciones de Innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes

SEGÚN SU NATURALEZA	TIPOS DE INNOVACIÓN	SEGÚN SU CURSO ESTRATÉGICO	SEGÚN LOS PARTICIPANTES
De Proceso:	Incremental:	Social:	Cerrada:
Son todas las innovaciones técnicas que tienen por objetivo reducir los costos de fabricar productos actuales. También aparecen los sistemas de fabricación en donde se utilizan tecnologías nuevas.	El conocimiento necesario para ofrecer un producto se basa en el conocimiento en uso. Esta innovación incrementa las competencias.	Este enfoque de innovación tal vez es el más reciente, “Se refiere a un proceso de creación, imposición y difusión de nuevas prácticas sociales en áreas muy diferentes de la sociedad” (Howaldt&Schwarz, 2010). Cuando se hace referencia a este tipo de enfoque, la organización tiene como visión principal el hecho de generar un aporte que contribuya a mejorar la	Para este aspecto la empresa considera que los expertos trabajan para nosotros y para sacar provecho de la I+D debemos realizar nosotros mismos los inventos y los desarrollos. Si tenemos las mejores ideas tendremos éxito. Aquí la empresa controla la Propiedad Industrial e Intelectual para que los competidores no aprovechen sus ideas.
(Utterback, 1994)	(Benavides, 1998)		
(Benavides, 1998)			
(OCDE & EUROSTAT, 2005)	(Fernández, 2005)		

calidad de vida de los humanos.

Fuente: Mejía & Toro (2014, p. 20)

Descripción de innovación

- Según su Naturaleza: **No aplica**
- Según el Tipo: **Adaptativa**
- Según Curso Estratégico: **Marketing**
- Según los Participantes: **Abierta**

Tabla 4. Definiciones de Innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes

SEGÚN SU NATURALEZA	TIPOS DE INNOVACIÓN	SEGÚN SU CURSO ESTRATEGICO	SEGÚN LOS PARTICIPANTES
	Adaptativa:	Marketing	Abierta:
	Son las innovaciones nuevas para la empresa pero no para el mercado. Son también actividades de transferencia tecnológica que aprovechan la oportunidad de introducir una tecnología ya disponible y válida (normalmente con algunas modificaciones que la adapte a las condiciones locales). (Benavides, 1998) (Fernández, 2005) (Baumol, 1993)	Tal vez el más común y el más utilizado por las empresas. Hace referencia a aquel enfoque cuyo fin está motivado por la generación de dividendos para la organización. Este enfoque de innovación se concentra en la obtención de ganancias a través de la consecución o ampliación de nuevos mercados ya que su pretensión última es aumentar las utilidades de la organización.	Aquí la empresa considera que no todos los expertos trabajan para ellos y se necesita trabajar con gente valiosa dentro y fuera de la empresa. Tener un buen modelo de negocio es mejor que llegar primero al mercado.

Fuente: Mejía & Toro (2014, p. 20)

Descripción de innovación

- Según su Naturaleza: **No aplica**
- Según el Tipo: **No aplica**

- Según Curso Estratégico: **Organización**
- Según los Participantes: **No aplica**

Tabla 5 Definiciones de innovación en términos de tipos, naturaleza, curso estratégico y según los participantes

SEGÚN SU NATURALEZA	TIPOS DE INNOVACIÓN	SEGÚN SU CURSO ESTRATEGICO	SEGÚN LOS PARTICIPANTES
Organización:			
		Es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (OCDE & Eurostat, 2005, p. 62). Se refiere especialmente a la mejora de los resultados de la empresa a partir de reducción de costes administrativos o de suministros, a través de la innovación en este tipo de procesos. La idea es generar un aumento importante en el nivel de satisfacción de trabajo.	

Fuente: Mejía & Toro (2014, p. 20)

De acuerdo con lo anterior, y frente al contexto de la actualidad de Confa respecto a la innovación, cabe destacar para esta investigación algunos elementos de relevancia:

- La novedad debe estar presente para generar un proceso de innovación, y éste a su vez, según del tipo que sea, se enmarque dentro de la empresa, en el conocimiento de las personas y en los servicios de la caja de compensación familiar.
- La incursión en el mercado, por medio de la diferenciación, debe estar presente en el momento de generar la innovación, pues solo este paso avala definitivamente el proceso.
- La generación de valor, buscando obtener mayores dividendos, utilidades en la empresa y satisfacción del usuario a partir de esta innovación, es un elemento que debe mantenerse presente.

- El foco del direccionamiento estratégico, el cual debe tener como fin el aumentar la competitividad de la empresa a partir de la novedad, el aval del mercado y la generación de valor es el marco de acción y de logro que se obtiene a través de la innovación.

6.1.1 Gestión de Innovación

Según Arzola & Mejías (2007), Pavón e Hidalgo definen la gestión de la innovación como:

El proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (p. 85).

La anterior definición da un significativo aporte en torno a la necesidad de involucrar diferentes personas como áreas tenga la empresa, en el proceso de la gestión de la innovación.

La actividad innovadora en los sectores orientados a los servicios puede inferir sustancialmente de la innovación en muchos de los sectores orientados a la Fabricación. La innovación en los servicios se puede organizar a menudo menos formalmente, es de una naturaleza más y menos tecnológica (Oslo, 2005, p. 18).

Y es de esta manera como se han integrado los procesos de innovación a la planeación estratégica, de una manera paulatina en el área de servicios de recreación de Confa. De igual manera: “La actividad de la innovación en los servicios es un proceso generalmente continuo, consistente en una serie de modificaciones introducidas progresivamente en los productos y en los procesos” (Oslo, 2005).

Es así como con el fin de conseguir que al sistema del Área de Recreación de Confa se le facilitara definir la innovación como una acción concreta, tuvieron en cuenta los siguientes

componentes como proceso empresarial de la innovación, el cual tiene seis funciones fundamentales, citados por Morín (1985) y Escorsa y Valls (2003), cuyo cumplimiento conduce a su gestión eficaz, a saber:

- Inventariar: consiste en identificar las tecnologías internas esenciales en la actividad de la empresa.
- Vigilar: proporciona información sobre la aparición y evolución de nuevas tecnologías y herramientas de trabajo, estima su posible impacto sobre las actividades de la empresa, las oportunidades y amenazas tecnológicas.
- Evaluar: luego de inventariar los recursos tecnológicos, humanos, de infraestructura y establecer los mecanismos de vigilancia tecnológica, el paso siguiente es evaluar el nivel de desarrollo y el potencial de la empresa.
- Enriquecer: en función de la estrategia resultante de la fase anterior, esta función plantea incrementar el patrimonio de la empresa.
- Optimizar: consiste en buscar la mejor utilización posible de los recursos; es decir, la explotación del potencial mediante el análisis sistemático de nuevas aplicaciones en otras áreas que brinden oportunidades para obtener beneficios.
- Protección: existen diferentes opciones legales que le permiten a la empresa proteger sus innovaciones, denominadas propiedad industrial, las cuales otorgan un derecho exclusivo de explotación durante un período de tiempo. Aunque cada país tiene sus leyes, de manera genérica las formas de propiedad industrial.

De esta manera, el cómo innovar es una pregunta que debe ser respondida desde diferentes miradas: lo primero, es tener un marco de referencia en donde centrar el proceso; posteriormente, la creación del sistema o proceso, basados en la estrategia elaborada por la empresa y ligada siempre a la vigilancia del entorno, convirtiendo ideas en proyectos que serán las innovaciones tangibles, por lo tanto es importante dar un recorrido en estos aspectos (Sosa, 2016).

6.1.2 Modelos de Gestión de Innovación.

Durante el paso de los años, y frente al tema del surgimiento y la aplicabilidad de la innovación, varios son los autores y estudios sobre el tema, que avalan las diferentes características de las empresas según su objeto. Los primeros modelos de gestión de innovación son adjudicados a Schumpeter, Damanpour (1991) y Utterback y Aberthany (1984), los reseñan como los primeros en afirmar que “la fuente de la mayoría de innovaciones eran las pequeñas compañías emprendedores” (Mejía & Toro, 2014, p.33). En el 2006 este mismo autor introduce el concepto de I+D y las actividades empresariales de gestión de la innovación. A partir de la propuesta de Schumpeter surgieron otros modelos sobre procesos de gestión de la innovación que no serán abordados en esta investigación, pero se considera importante nombrar algunos con el fin de identificarlos:

- Lineales: la innovación se da en etapas sucesivas. Práctico en el desarrollo de innovaciones y en industrias o sectores donde hay ciclos cortos de desarrollo de productos, con tiempo y riesgo menor.
- Por etapas: empuje de la tecnología como la demanda, con insumo inicial de I+D. Modelo utilizado en grandes empresas, donde se requiere una gran confidencialidad de la información.
- Interactivos: empuje de la tecnología como la demanda, con retroalimentación en cada unidad de la empresa y entre las etapas. Cuando no se cuenta con los conocimientos técnicos y científicos se procede a realizar procesos de investigación, básica o aplicada según el caso.
- En red: el aprendizaje tiene lugar dentro y entre las empresas, la velocidad por llegar al mercado es clave y las empresas muestran cada vez más adaptabilidad y flexibilidad organizacional.
- Empresariales: la innovación sucede básicamente en la empresa, ya que se trata de gestionar conocimiento para convertirlo en producto de alguna índole “esta innovación no es fruto del genio o del azar, sino más bien constituye un proceso con características específicas” por lo cual se debe incluir en la estrategia de la empresa

y buscar adaptar la estructura de la empresa al cambio del entorno (Mejía & Toro, 2014, p.34).

6.1.3 Modelo de Gestión de la Innovación Empresarial del CIDEM - Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña España

Se basa en el modelo sistémico, de hecho es una adaptación realizada por el Centre d'innovació i Desenvolupament Empresarial de la Generalitat de Catalunya CIDEM, Guía de gestión de la innovación (CIDEM, 2002). A diferencia del lineal no contiene un orden establecido, sino que considera que eventualmente estaría sujeto al empuje tecnológico o al arrastre de mercado, los componentes que lo estructuran son:

Cultura de innovación. Las empresas que pretenden innovar deben tener muy claro que una de las más importantes fuentes son las mismas personas que laboran en ella “ya que su mayor potencial son los trabajadores abiertos a nuevas ideas”, y es de allí de donde proviene la cultura de la innovación como un factor determinante para la competitividad de la organización; adicionalmente los sistemas, los procedimientos y la estructura organizativa hacen que esas personas interactúen y aporten al tema. “la cultura de la innovación no se puede imitar hay que saber crearla”.

Generación de nuevos conceptos. Así como la empresa identifica nuevos conceptos de productos o servicios y se adelanta a las necesidades de los clientes mediante el análisis de las tendencias del mercado y los éxitos de la competencia, se ocupa también de cómo la empresa estimula el aporte de ideas y la creatividad de sus trabajadores, y qué mecanismos y criterios utiliza para seleccionar las ideas que desarrollará. La importancia de tener claridad acerca del proceso de generación de nuevos conceptos radica en que “no todas las ideas, ni todos los conceptos se pueden lanzar al mercado, hay que establecer unos mecanismos de selección, esta actividad está relacionada con adelantarse a las necesidades de los clientes y las nuevas” (CIDEM, 2002).

Esta guía también advierte que un estudio de más de 16 años identificó las variables del marketing, como las principales debilidades empresariales que conducían al fracaso comercial en el lanzamiento de nuevos productos, y las recomendaciones de este estudio apuntaron a que se requiere más tiempo de investigación de mercado, mayor esfuerzo para posicionar el producto y pruebas más efectivas. Tal como lo afirma uno de los académicos más reconocidos en la materia, el profesor Peter Drucker: “Mas que genialidad, la innovación es trabajo duro”, pues tener ideas es fácil, tener buenas ideas es más complejo, pero el reto principal de las empresas es generar ideas y convertirlas en productos y servicios con éxito en el mercado, por lo cual es importante en este análisis de componente resaltar que aunque está valorado el hecho de que al interior de la empresa se generan ideas, los otros componentes como el espacio físico de creatividad y los mecanismos de recompensa y satisfacción del trámite de ideas están aún por mejorar en varios aspectos.

Desarrollo de producto. Se trata de cómo la empresa se estructura para pasar de la idea al lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado. Esta actividad incluye, la definición detallada de las funciones y las especificaciones del producto, de las partes y los sistemas que lo componen de acuerdo con el proceso de montaje y fabricación, y teniendo en cuenta su distribución y servicio postventa. También da cuenta de cómo se organiza la empresa para desarrollar el nuevo producto en el menor tiempo posible, cómo coordina los equipos de trabajo internos y externos, y qué técnicas de gestión de proyectos utiliza.

Esta actividad orientada al desarrollo de nuevos productos es el “proceso de pasar de la generación de la idea o el concepto inicial a un producto comerciable” (CIDEM, 2002). En esta fase se determinan los procesos de planeación financiera y de proyección de producción en el tiempo.

Redefinición de los procesos productivos – organización corporativa. Tiene que ver con la forma como la empresa se preocupa por redefinir sus procesos productivos para conseguir una mayor flexibilidad y/o productividad, mayor calidad y/o menores costes de producción; cómo los cambios en los procesos productivos permiten introducir variaciones en los productos, y cómo evalúa la empresa la incorporación de las nuevas tecnologías y

herramientas de gestión y de organización en sus procesos productivos para aumentar el valor de sus productos. Esta actividad está orientada a determinar cómo se da al interior de la empresa el desarrollo de nuevos servicios a partir de involucrar las ideas de los trabajadores, analizar el proceso de reconocimiento e incentivos para la innovación y la motivación para la asignación de tiempo laboral a ésta. El objeto de este componente lo comprueba la afirmación:

Que cualquier organización por complicada que sea, se puede descomponer en una serie de procesos que cubren las actividades estratégicas, los que relacionan las actividades de contacto con el cliente, los que actúan de apoyo a estos procesos y se relacionan con los proveedores. La innovación es un proceso de carácter estratégico para la empresa.

Dentro de todos estos elementos ingresan los que tienen que ver con el plan de recurso humano frente a la gestión de la innovación.

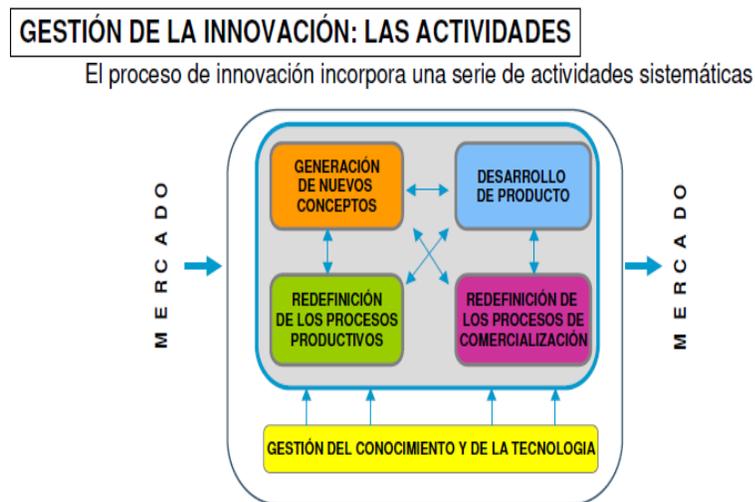
Redefinición de los procesos de comercialización. Se relaciona con el cómo los cambios en los procesos de comercialización sirven para aumentar el valor de los productos o crear nuevos productos o servicios, además de cómo se aplican las nuevas tecnologías de la información para redefinir la comercialización de los productos. Dentro de las cuatro actividades básicas del proceso de innovación se ha simplificado la innovación básica de los procesos clave, agrupándoles en dos grandes bloques “los procesos relacionados con la producción y los relacionados con la comercialización” (CIDEM, 2002). La redefinición de los procesos productivos obliga a la generación de una nueva forma de venta, por lo que en esta fase se mostrarán los resultados frente a cómo se hace seguimiento a competidores, cómo se planifica un nuevo servicio, cómo se redefinen procesos de comercialización y, cómo se obtienen las opiniones de los clientes según sus mecanismos empleados.

Gestión del conocimiento y de tecnología. Cómo la empresa puede innovar gracias a la tecnología; cómo decide la empresa que tecnología desarrolla internamente (formación continuada, creación de un departamento I+D) y que parte incorpora de fuera subcontratando proyectos de I+D a ingenierías, centros tecnológicos, universidades,

comprando licencias o patentes, o estableciendo alianzas tecnológicas con otras empresas; cómo sigue de cerca la empresa la evolución de las tecnologías que afectarán a sus productos o servicios en un futuro.

La gestión del conocimiento y la tecnología es un componente clave en el proceso de la innovación, es determinar cómo la empresa decide incorporar estos elementos y crear el proceso I+D+I y que parte subcontrata “cambio tecnológico es uno de los principales determinantes de la competitividad ya que es responsable de reestructuración de muchos sectores y de la creación de nuevos negocios” (CIDEM, 2002). Los elementos que componen esta actividad son los procesos internos de vigilancia del entorno, la estrategia tecnológica, las competencias clave, la I+D interna, I+D externa, y la propiedad intelectual. La modificación o innovación que realiza el modelo CIDEM (2002) sobre el modelo sistémico, está en integrar el arrastre de mercado y el empuje tecnológico, el cual se puede apreciar en el gráfico donde se encuentra integrado con la gestión de conocimiento.

Ilustración 4 Modelo CIDEM. - Fuente Departament de Treball Indústria de la Generalitat de Catalunya



Fuente: CIDEM (2002)

6.1.4 Cultura de Innovación en el Modelo CIDEM

Este modelo vincula como primer elemento importante la cultura de la innovación constituida por las personas, ya que la innovación puede nacer muy unida a la visión del fundador de la empresa y a su personalidad emprendedora. También puede estar impulsada por otras personas con una predisposición especial por el cambio, que no son necesariamente grandes especialistas, ni más creativos que los demás, pero están más predispuestos a romper el saber con el saber convencional y a tratar los problemas desde ángulos diferentes. Pero las personas solas no crean cultura de la innovación.

Las empresas de éxito saben que la cultura corporativa es un factor de competitividad importante. Aunque puede resultar muy difícil sustituir personalidades concretas y relativamente sencillas imitar los productos y los procesos, la cultura persiste, es única y hay que saber crearla. Las empresas que cuentan con empleados abiertos a nuevas ideas, preparados para aceptar el cambio tecnológico y que participan el activamente con la aportación de sugerencias y creatividad suelen tener un mayor potencial para innovar. Pero la cultura no son solo personas, son los sistemas, los procedimientos y la estructura organizativa que hacen que esas personas interactúen de forma determinada. (CIDEM., 2002).

6.1.5 Marco de Referencia Sistema de Innovación

Es importante aclarar que, es este último proceso explicado el que se encuentra actualmente implementado en la Caja de Compensación Familiar de Caldas – Confa; empresa foco de esta investigación; razón por la cual es fundamental su recorrido teórico y explicativo.

Ilustración 5 Marco de referencia sistema de innovación



Fuente: Sosa (2016)

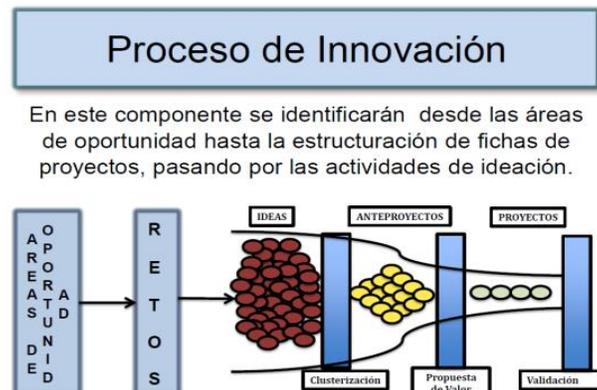
Un sistema de innovación con esta mirada, consta de diferentes elementos que se constituyen en ruedas engranadas entre sí, con el fin de que si todas se mueven bien y en un mismo sentido, todo el engranaje se moviliza en pro de los objetivos buscados. La rueda del liderazgo y la cultura de la innovación se ocupan del principio de las personas llamadas a generar el cambio como líderes dentro de la organización, tal como afirma Drucker (1967): “la excelencia de un líder se mide por la capacidad de transformar los problemas en oportunidades”; es decir, es el gran motivador de inicio del sistema.

- La rueda de la cartera de proyectos se refiere a la generación de las ideas de todo el equipo de trabajo comprometido con el cambio, el cual tiene por objetivo la estructuración y priorización de los proyectos de innovación de corto, mediano y largo plazo. La rueda del proceso de innovación es donde se identificarán, desde las áreas de oportunidad hasta la estructuración de fichas de proyectos, pasando por las actividades de ideación hasta la rueda de la gobernanza y métrica, que es donde se busca definir los aspectos fundamentales del sistema de innovación, tales como:
 - Definición de innovación para la organización
 - Conformar los comités y/o grupos de trabajo, tales como:
 - Comité de Innovación

- Comité de Proyectos
- Comunicaciones
- Ideación.

Definir las métricas y/o los indicadores con los cuales se medirá el sistema de innovación.

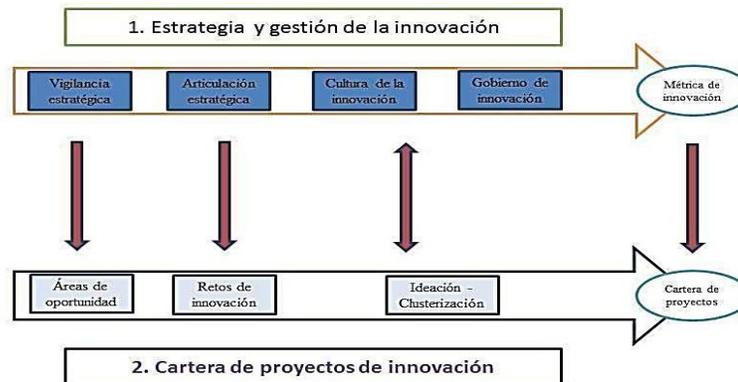
Ilustración 6 Proceso de innovación



Fuente: Sosa (2016)

Además de todos los elementos anteriores, y siguiendo en el camino del cómo se innova, se deben sumar los grandes tópicos de apoyo y avance del sistema, tales como: la estrategia y la gestión de la innovación, lo cual confluye en los aspectos metodológicos claves, evidenciados en el siguiente esquema:

Ilustración 7 Metodología para el proceso de innovación.



Fuente: Sosa (2016)

En igual sentido, la vigilancia estratégica es un elemento importante en el sistema de la innovación, la cual está definida como, “proceso sistemático que permite analizar los aspectos más relevantes del entorno con el fin de identificar las tendencias y megatendencias, que más impactaran en el mediano y largo plazo la industria en donde se encuentra la empresa” (Sosa, 2016) lo cual se puede evidenciar en el siguiente modelo PESTLE:

Ilustración 8 Vigilancia estratégica – Modelo PESTLE



Fuente: PESTLE

La cultura de la innovación en la empresa consiste en que los empleados, asistentes y directivos, tengan muy claro el concepto de práctica y el querer de los cambios en pro de la mejor producción de la empresa; en este caso, los niveles jerárquicos tradicionales se modifican a modelos más planos, donde todos en un mismo nivel opinan y se integran en un solo propósito: el de la innovación adicional; también se ve “en sus trabajadores un espíritu latente y compromiso en torno a los procesos de innovación, pues, se ven alineadas tanto sus necesidades como sus objetivos de vida con los planteamientos expresados en la misión y visión organizacional” (Mejía & Toro, 2014).

6.1.6 Innovación en Servicios

En la tercera edición del manual de Oslo (2005) se encuentra la descripción de la innovación en servicios, ya que en ediciones anteriores no se trabajaba adecuadamente la innovación “no tecnológica”, ampliándose el campo de la innovación en esta edición, donde se explica la importancia de la innovación en el sector servicios que genera crecimiento económico.

La innovación en los servicios ocupa ahora una posición más destacada en los estudios de innovación en los últimos años, pero esto aún no se ha reflejado en una acumulación de conocimientos sobre los servicios en la política de innovación. La innovación en los servicios es un tema de creciente interés tanto para los investigadores de la innovación como para los responsables de la formulación de políticas. Esto ha sido particularmente cierto en la última década, ya que los servicios han crecido para constituir la mayor parte del empleo y la producción en la mayoría de los países industrializados. Los sectores de servicios de estas economías son importantes para su productividad, competitividad económica y calidad de vida. Pero la innovación en los servicios es importante por otras razones más allá de la importancia económica del sector. En primer lugar, la innovación en los servicios se extiende más allá de los sectores de servicios para afectar las actividades de servicios en todos los sectores de la economía. En segundo lugar, algunos servicios desempeñan un papel central en los procesos de innovación en toda la economía (Miles, 2005).

Los servicios se clasifican en cuatro categorías: los servicios relativos a los bienes como el transporte y la logística, los servicios vinculados a la información en términos de atención del cliente, los servicios basados en el conocimiento y los servicios relacionados a la salubridad de las personas (Tether, 2004).

En este orden de ideas se logra entender que, el proceso en los servicios se torna menos formal que en sistema de producción, pues consta de una fase inicial como es la investigación, confrontación de ideas, evaluación de las mismas, identificación de oportunidad comercial y por último, lanzamiento o comunicación del servicio, diferente a los procesos físicos de la cadena de abastecimiento de materias primas, almacenamiento, producción, ventas, entre otros. De acuerdo con Oslo (2005):

La actividad en la gestión de la innovación en los servicios es un proceso generalmente continuo, consistente en una serie de modificaciones introducidas progresivamente en los productos y en los procesos. Eso puede, a veces, complicar la definición de una innovación como un acontecimiento específico, por ejemplo, la introducción de una modificación importante en productos, procesos o de otros métodos (p. 48).

De igual manera, este manual define la innovación de proceso como “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución”; ello implica cambios significativos en las especificaciones técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

6.2 SERVICIO AL USUARIO

6.2.1 Concepto

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el usuario obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al usuario es una potente herramienta de marketing.

¿Qué servicios se ofrecen?

Para determinar cuáles son los que el usuario demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe comparar y hacer un *benchmarking* con los competidores más cercanos y así detectar verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

Ya se conoce qué servicios requieren los usuarios, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo se puede recurrir a varios elementos, entre ellos: compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos. El instrumento de investigación “Encuentra” es de suma utilidad, ya que maximiza la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio; por ejemplo, cualquier fabricante de Pc tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, puede vender aparte del equipo, como un servicio adicional el mantenimiento, o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo. Respecto al suministro, podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones ubicado en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, así como acordar con sus distribuidores para que presten el servicio, o dejar que firmas externas lo suministren.

En este sentido, Lovelock & Upper Saddle (2003) también sugieren que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al usuario. El mejoramiento de este contacto, empero, no puede conseguirse aisladamente, y cualquier intento que se haga tan solo en este campo no será más que un remiendo en los síntomas, como en una “sonrisa estereotipada que muestre un gesto de desatino. Sobre todo, se debe incidir en el adecuado contacto cara a

cara, concedores que el usuario se comunica con el No-Usuario: No importa cuánto, todos deben respetar a sus usuarios”. Así mismo, según Peel Malcolm: “saber escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar”.

6.2.2 Servicio a Través de Instalaciones

Representa, de acuerdo con Lamb (2011), uno de los principales elementos del servicio al usuario: el exterior de los edificios, los patios y jardines, y la recepción, pueden hacer de la estadía del usuario en la empresa lo más placentero o desagradable posible. Asintiendo lo mencionado por este autor, se toma este elemento como parte de las herramientas para la posición teórica, aunque obviamente habrá que dirigirse a la estética y arquitectura local, contemplando la complejidad urbana no muy desarrollada en la ciudad. No se puede pensar, por ejemplo, en “grandes edificios” o infraestructura modernísima, por el mismo hecho de que estos aspectos, además de costosos, implicarían demasiado tiempo en implantarse.

6.2.3 Satisfacción del Usuario

Como lo explica el módulo de servicio al cliente de la UMB (2013):

El usuario es el activo más valioso que posee una organización que presta servicios. Es necesario que las empresas lo traten como tal y estén pendientes de su forma de pensar y de su forma de percibir la organización. Surge entonces la pregunta: ¿Quién es el usuario? Y la respuesta a esta pregunta parece como un destello deslumbrante de lo obvio; pero muchas empresas no se dan cuenta de lo que son realmente los usuarios y de cómo se deben tratar.

Un usuario es quien accede a un servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente, usuario, comprador y consumidor son la misma persona.

Para la American Marketing Association el cliente (usuario) “es el comprador potencial o real de los productos o servicios”, mientras que en otra definición el cliente (usuario) “es

una persona que adquiere bienes o servicios (y que no es necesariamente el consumidor final)” (CIM, 2002). Así mismo, según el diccionario de Marketing (2002), cliente (usuario) “es la persona y organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido o comprar para otro”.

De otra parte, Albrecht & Bradford (1998) ilustraron como un triángulo la filosofía del servicio y definieron cada uno de sus componentes, así:

- El usuario: es la persona que compra los bienes o servicios que vendemos y como tal es a quien debemos identificar y conocer.
- La estrategia: una vez se conoce al usuario tanto en su parte demográfica (donde se le ubica, qué hace, con quién vive, nivel de ingresos, entre otros), como psicográfica (que corresponde a lo que piensa y siente con respecto a nuestro producto o servicio), se establece la estrategia.
- La estrategia tiene dos orientaciones: una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la *promesa del servicio* que se ofrece a los usuarios. Esta promesa que se hace a los usuarios debe ser monitoreada, debe medirse el nivel o grado en que se cumple; a ello se le denomina *acuerdo de niveles de servicio*.

Sobre estos aspectos se precisará más adelante al finalizar los componentes del triángulo de servicio. En igual contexto:

“Se deben plantear dos preguntas para reflexionar ante cada uno de estos cuatro sistemas: ¿Son amables con los usuarios?, se entiende que un sistema es amable con el usuario cuando le facilita hacer negocios con la compañía. ¿Son amables con los empleados?, un sistema es amable con el empleado cuando le facilita ofrecer un mejor servicio a los usuarios. Para el sistema de normas y procedimientos podríamos preguntarnos: ¿las normas y los procedimientos le permiten al empleado ubicar al usuario en primer lugar y satisfacer sus necesidades y expectativas? O por el contrario, ¿lo obligan a ser frío y anteponer el diligenciamiento de formatos sin alternativas para atender oportunamente al usuario?” (UMB, 2013).

6.2.4 Satisfacción de los Usuarios de una Empresa de Servicios

El identificar las necesidades de información de los usuarios teniendo en cuenta los parámetros de medición, hace que las empresas logren categorizarlas, tomando como base los parámetros de atención establecidos por la empresa de servicios. La empresa que esté dispuesta a satisfacer verdaderamente a los usuarios, también debe estar dispuesta a diseñar los manuales de procedimientos con base en las necesidades de ellos, contando con los recursos que posee. La satisfacción de los usuarios es efectiva de acuerdo con los procesos y procedimientos del servicio, los cuales se deberán tener presentes al diseñar la política de satisfacción de los clientes en cualquier empresa.

6.2.5 Medición de la Satisfacción de los Usuarios de una Empresa de Servicios

Al medir la satisfacción del cliente frente al “servicio prestado” se mide la percepción en términos de procesos de calidad y atención, entre otras variables; al medir la innovación en servicios, según el manual de Oslo (2005), “son mediciones de mayor complejidad ya que se deben establecer métricas con base en objetivos y efectos durante un periodo estudiado y utilizando la escala ordinal” (p. 125).

La medición de satisfacción de los usuarios en términos de percepción de la innovación, tiene como fin único el conocer si los procesos técnicos del servicio, los procedimientos y la tecnología que interviene en la prestación del servicio ha mejorado significativamente o es nueva en todas sus características, y así construir estrategias e indicadores de servicio con base en las expectativas y necesidades del cliente, las cuales se diseñan y desarrollan al determinar los procesos y procedimientos del servicio en todas las etapas de la cadena de servicio. Dado que existen diferentes modelos y formas de medir satisfacción de los usuarios en empresas de servicios, a continuación se presenta un modelo para desarrollar en esta investigación.

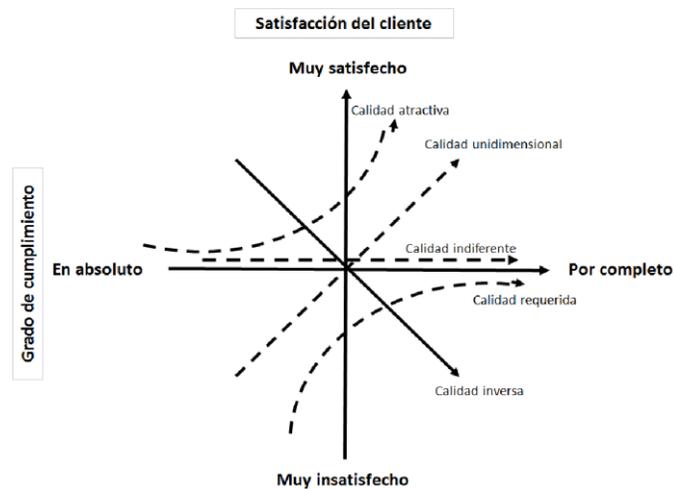
6.2.6 Modelo de Satisfacción del Cliente de Kano

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto.

En cuanto a satisfacción en innovación, este modelo propone cómo se debe valorar la importancia que los clientes asignan a las características e innovaciones de los productos. Según el profesor Kano, las innovaciones en los productos tienen un ciclo de vida: inicialmente los clientes las perciben como muy importantes, pero a medida que el tiempo transcurre acaban convirtiéndose en aspectos poco importantes, aunque esenciales para la venta.

Este modelo es muy útil para ayudar a comprender por qué algunos atributos del producto (que la empresa productora suele considerar como esenciales), son inexplicablemente valorados como poco importantes por sus clientes, ¿se debe entonces desinvertir en la mejora de estos atributos de producto? La respuesta es que no, en absoluto; se deben mejorar siendo conscientes que quizás ya no son un diferenciador clave del producto, y se puede innovar sobre ellos para que se conviertan de nuevo en un diferenciador, pero no se deben olvidar, puesto que sin estos atributos críticos el cliente ya no percibiría el producto o servicio como completo, y se sentiría insatisfecho.

Ilustración 9 Dimensiones de la calidad en el modelo de Kano



Fuente: Kano (1984)

La teoría presentada por Kano y col. (1984) incluye cinco dimensiones de calidad que tienen diferentes impactos sobre la satisfacción e insatisfacción del cliente. El gráfico anterior representa el modelo de calidad propuesto por Kano, el eje horizontal muestra la cantidad de elemento de calidad, la parte derecha es cantidad suficiente y el lado izquierdo es una cantidad insuficiente. El eje vertical muestra la satisfacción del cliente, el eje superior es una gran satisfacción y el eje menor es baja satisfacción. Esta teoría de la calidad atractiva clasifica los atributos de calidad en cinco categorías, de acuerdo con la relación entre el grado de suficiencia del atributo y la satisfacción del cliente:

Atributos de calidad unidimensional. Conducen satisfacción cuando se cumplen e insatisfacción cuando no se cumplen. Estos atributos están positiva y linealmente relacionados con la satisfacción del cliente, es decir, cuanto mayor es el grado de cumplimiento del atributo, mayor es el grado de satisfacción del cliente y viceversa. En el modelo de Kano (1984) la satisfacción del cliente depende linealmente del nivel de cumplimiento solo para los requisitos de una sola dimensión.

Atributos de calidad requerida (factores básicos). Se trata de criterios de calidad básica de un producto/servicio, ya que, si faltan, el cliente estará extremadamente insatisfecho. Sin embargo, su cumplimiento no va a aumentar la satisfacción de los clientes ya que se dan por supuesto. Son un factor competitivo decisivo y, si no se cumplen, los clientes no se sentirán atraídos por el producto/servicio.

Atributos de calidad atractiva (factores atractivos). Este es el que tiene la mayor influencia en el cliente. El cliente puede no expresarlos o esperarlos de manera explícita, sin embargo, su cumplimiento incrementa la satisfacción más que proporcionalmente. Por otro lado, si no se cumplen, la satisfacción no disminuye. En consecuencia, los requisitos atractivos permiten diferenciar el producto/ servicio de la competencia.

Atributo de calidad indiferente (factores no importantes). Un atributo cuya presencia o ausencia no causa ninguna satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Atributo de calidad inversa. Un atributo cuya presencia provoca insatisfacción de los clientes, y cuya ausencia da lugar a la satisfacción del cliente.

El modelo de Kano (1984) se ha aplicado a la calidad del servicio en los hipermercados, la industria del automóvil, hospitales, la logística de servicio al cliente, un servicio de comunidades virtuales en la web, e incluso, en ámbitos tan dispares como las dimensiones de trabajo que provocan la satisfacción del empleado, la intención de compra de una vivienda y también la formación online. Las ventajas de clasificar las necesidades del cliente de acuerdo a la metodología de Kano (1984) son las siguientes:

Las necesidades del producto/servicio se entienden mejor dado que se pueden identificar los criterios del producto servicio que tienen la mayor influencia en la satisfacción del cliente. La clasificación de los atributos del producto/servicio en requeridos, unidimensionales y atractivos se puede utilizar para centrarse en las prioridades de desarrollo del producto/servicio, por ejemplo, no es muy útil invertir en la mejora de los atributos de calidad básica que ya se encuentran en un nivel satisfactorio, sino que es más

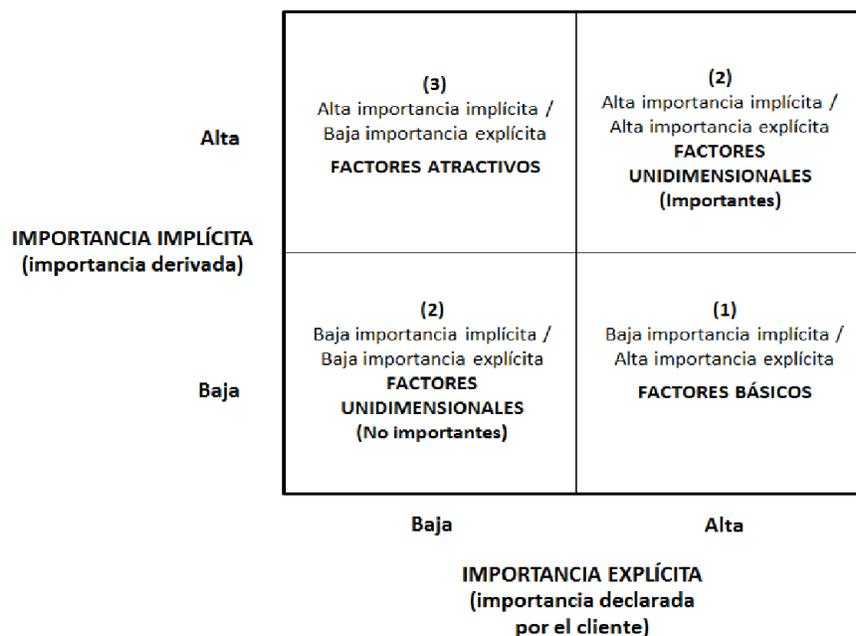
adecuado mejorar los atributos de calidad lineal o atractivos, ya que tienen una mayor influencia en la percepción de calidad del producto/servicio y, en consecuencia, en el nivel de satisfacción del cliente. Es así como el modelo de Kano ofrece una valiosa ayuda en la etapa de desarrollo del producto/servicio; si las necesidades de dos productos/servicios no se pueden satisfacer simultáneamente debido a razones técnicas o financieras, es posible identificar el criterio que tiene la mayor influencia en la satisfacción del cliente.

Por lo general, los atributos de calidad básica, unidimensionales y atractivos son diferentes en las expectativas de utilidad de diferentes segmentos de clientes. Desde este punto de partida, se pueden diseñar soluciones adaptadas al cliente para problemas especiales, lo que garantiza un óptimo nivel de satisfacción en los distintos segmentos de clientes. Descubrir los atributos atractivos y satisfacerlos crea una amplia gama de posibilidades de diferenciación, pues un producto/servicio que simplemente satisface las necesidades requeridas y unidimensionales se percibe como normal y por lo tanto intercambiable. Sin embargo, el enfoque original para la clasificación de atributos de calidad propuesto por Kano y col. (1984) se encuentra que es demasiado complejo y difícil de implementar en situaciones reales, y varios investigadores han propuesto diferentes métodos para clasificar los atributos de calidad.

IBM Consulting Group propuso el método de la cuadrícula de importancia (importance grid) para clasificar los atributos del producto o servicio (Vavra, 1997). Este método asume que todos los atributos de calidad tienen importancia explícita e importancia implícita. La importancia explícita de un atributo es una medida declarada de estimación consciente de la importancia del atributo obtenida directamente de los encuestados, mientras que la importancia implícita de un atributo pretende capturar estadísticamente una valoración espontánea de la importancia del mismo. La intersección de estas dos medidas de importancia pretende diferenciar tres tipos diferentes de atributos: factores básicos, que se describen como factores que los encuestados reconocen conscientemente como importantes, pero no necesariamente tienen un impacto significativo en sentirse satisfechos con una experiencia de producto (cuadrante 1); factores atractivos (cuadrante 3), aquellos atributos que tienen un fuerte impacto estadístico sobre los sentimientos de un cliente con

satisfacción, aunque los encuestados no parecen reconocer conscientemente su importancia. Los atributos que se clasifican en el cuadrante 2 representan los atributos que reflejan características de ambos, por lo que se pueden clasificar como atributos lineales. En varios estudios posteriores se compararon los dos métodos de clasificación y se encontró que el análisis de regresión con variables ficticias es capaz de producir resultados más precisos.

Ilustración 10 Método de la cuadrícula de importancia



Fuente: Modelo Kano

6.3 RECREACIÓN

La recreación es la acción y efecto de recrear y divertirse como alivio del estudio o del trabajo, además, esto cumple el objetivo de alegrar, deleitar y minimizar la tensión o el stress. Estos espacios motivan la participación tanto grupal como individual, y en la mayoría de los casos, corresponde a actividades físicas y deportivas o ambas de forma combinada, que permiten a través del “juego” utilizado como estrategia, renovar fuerzas.

Es así como a través de los años, diferentes e importantes aportes se le han brindado a la recreación, los cuales demuestran cada día sus beneficios, oportunidades de creatividad, desarrollo y participación, y sus tan variados campos de acción, siendo aplicados según unas necesidades específicas. Las bases que edifican el objetivo de este trabajo, el cual está habitualmente encaminado al ámbito escolar, han trascendido a lo laboral y lo social, lo que se argumenta a continuación:

6.3.1 Definición de Recreación

Es una experiencia de disfrute voluntaria que implica temporalidad, intencionalidad y organización, generando satisfacción hacia el propio yo. De igual forma, se cree apropiado aportar nuevos conceptos a este proceso investigativo, en la búsqueda de afianzar y encaminar las ideas hacia el objetivo que se busca, que es la recreación en el ámbito educativo.

Cuando se habla de recreación es necesario referirse al origen etimológico de la palabra, el cual viene dado por una raíz latina de la palabra recreativo, que significa “renovar, recuperar y restaurar una situación vivida o vivenciada” (Mahoney, 2009), que generalmente produce una conducta satisfactoria en el ser humano. La recreación es un factor de bienestar social que contribuye a mejorar la calidad de vida mediante el autoconocimiento, interacción y comunicación en su contexto social. El siguiente concepto, por su importancia legal, se tuvo en cuenta en el instrumento evaluativo de este proyecto, y de acuerdo con el artículo 5° de la Ley del Deporte, Ley 181 de 1995, en el que la recreación se define como:

un proceso de acción participativa y dinámica, que facilita entender la vida como una vivencia de disfrute, creación y libertad, en el pleno desarrollo de las potencialidades del ser humano, para su realización y mejoramiento de la calidad de vida individual y social, mediante la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento.

Es gracias a este tipo de conceptos que diferentes personas y comunidades logran entender las dimensiones reales que tiene la recreación, donde ya no es sólo divertir, sino que por medio de la diversión, el ser humano logra replantear muchos de sus estados internos negativos, para convertirlos en potenciales de bienestar propio.

De igual manera, según Montero (2011), la recreación ofrece nuevas perspectivas de integración en las personas y los grupos recreativos, culturales y sociales, y permite expandir libremente los conocimientos intelectuales y afectivos, consolidando y promoviendo las actitudes adquiridas en la vida, pero superadas sin cesar por la compleja dinámica social contemporánea. Por otra parte, Bolaño (1996) establece:

La recreación es cualquier actividad a la que uno se entrega voluntariamente, que contribuye al desarrollo físico, mental o moral del individuo o grupo participante, incluyendo cualquier actividad en los campos de la música, el drama, la artesanía, la ciencia, la literatura, el estudio de la naturaleza, los deportes y cualquier tipo de juego que incorpore las actividades mencionadas.

Y entre otros conceptos, se encuentra uno no menos importante, diseñado en el programa Ciencias del Deporte y la Recreación, el cual fue tomado de un grupo de estudio conformado por profesionales en recreación, denominado el Colectivo Reparador de Sueños, donde concluyeron lo siguiente: “se entiende a la recreación como una actitud permanente de la vida, en la búsqueda de la felicidad humana, de salud, de educación y procesos orientados a la transformación, fomentando la participación, organización y desarrollo cultural”.

Finalmente, y gracias a todos estos aportes teóricos, para los investigadores de este proyecto también es importante expresar su propio concepto de recreación, el cual es creado, así mismo, de sus propias experiencias:

La recreación es una herramienta de vida que propone transformar al individuo en todo momento, por medio de procesos de creatividad, disfrute y participación, elegidos con el

propósito de alcanzar un descanso interior o bien sea un gasto energético que le aporte desarrollo, libertad y esparcimiento, mejorándolo finalmente en el contexto social.

Sería válido entonces, también plantear algún concepto que permita confrontarlo con la propia visión de recreación de los autores de este proyecto, pues así se demuestran las diferentes perspectivas que ésta puede manejar, lo que probablemente pudo llevar a que la población encuestada no estuviera de acuerdo con los conceptos propuestos en el instrumento, y finalmente pudieran ser encaminados a otros como de tiempo libre u ocio. Asimismo, para Ramírez (2015), la recreación es:

Todo tipo de actividades que se realizan en el tiempo libre de manera voluntaria y de carácter aficionado y que no están sujetas a normas o intereses laborales. Estas actividades, son capaces de desarrollar la personalidad y compensar carencias originadas en otros momentos de la vida.

6.3.2 Legislación sobre la Recreación

En la Constitución Colombiana, a partir del cubrimiento y alcances de la Ley del Deporte, se define claramente la recreación con sus componentes y características, así: “La recreación es la práctica de actividades físicas o intelectuales de esparcimiento en forma dinámica que permite al individuo el disfrute y desarrollo de sus potencialidades de manera libre” (Ley 181 de 1995). Algunos conceptos asociados son:

- Jugando y experimentando: jugar es la manera en que los niños desde muy pequeños aprenden; esta es una experiencia que además de ser divertida, permite desarrollar la capacidad de ser competitivos, de trabajar en equipo y de cambiar la actitud frente a la manera como se asumen retos. Albert Einstein dijo: “Los juegos son la forma más elevada de la investigación”, pues esa ahí donde se puede probar el carácter de las personas al asumir roles y desarrollar sus diferentes capacidades físicas, psicológicas y emocionales.

- Estímulo de formación: las actividades recreativas son una herramienta útil a la hora de estimular la creatividad, y en algunos casos descubrir talentos que se ignoraba tener; además, éstos ayudan a identificar qué tipo de actividades interesan y llenan al ser humano. Por otro lado, también son importantes para fomentar la cooperación como ciudadano, y como a partir de soluciones creativas se puede aportar para compartir en comunidad.

En igual sentido, la recreación que se impulse debe ser integral, en cuanto a que promueva el desarrollo coherente, equilibrado y armónico de todas las dimensiones del ser humano, física, social y psíquicamente, y se articule en todos sus ámbitos de actividad, en sus espacios y tiempos. Mantener un equilibrio entre los eventos recreativos que abren las posibilidades de acceso de la población a los espectáculos masivos, la equidad como principio en la oferta y la provisión de servicios y programas de recreación (Coldeportes, 2013).

6.4 MODELO PREDICTIVO REDES NEURONALES ARTIFICIALES (RNA)

6.4.1 Surgimiento del Modelo Redes Neuronasl Artificiales (RNA)

Según los autores de la fuente de investigación (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009), se explica que:

Las redes neuronales artificiales (RNA) surgen como un intento para emular el funcionamiento de las neuronas de nuestro cerebro. En este sentido las RNA siguen una tendencia diferente a los enfoques clásicos de la inteligencia artificial que tratan de modelar la inteligencia humana buscando imitar los procesos de razonamiento que ocurren en nuestro cerebro. De acuerdo a amplias investigaciones sobre los modelos predictivos asociativos, se encuentra la evolución de estos modelos desde 1969 por medio de diferentes autores y a su vez amplias teorías validadas y objetadas durante ese tiempo hacia la actualidad.

Según la búsqueda de información secundaria, se encontró el libro “Una aproximación Práctica a las redes neuronales artificiales” (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009), el cual es una recolección bibliográfica de diversos autores y la posiciones de los modelos propuestos por ellos, demostrando como el proceso llevado a cabo por las Redes Neuronales Artificiales lleva a obtener soluciones de problemas de asociatividad de variables, como se explica en este Libro (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009):

Las redes neuronales artificiales (RNA) surgen como un intento para emular el funcionamiento de las neuronas de nuestro cerebro. En este sentido las RNA siguen una tendencia diferente a los enfoques clásicos de la inteligencia artificial que tratan de modelar la inteligencia humana buscando imitar los procesos de razonamiento que ocurren en nuestro cerebro.

6.4.2 Redes Neuronales Artificiales

Las redes neuronales artificiales han sido desarrolladas como generalizaciones de modelos matemáticos del conocimiento humano o de la biología neuronal, con base en las siguientes consideraciones (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009):

- El procesamiento de información se realiza en muchos elementos simples llamados neuronas.
- Las señales son transmitidas entre neuronas a través de enlaces de conexión.
- Cada enlace de conexión tiene un peso asociado, el cual, en una red neuronal típica, multiplica la señal transmitida.
- Cada neurona aplica una función de activación (usualmente no lineal) a las entradas de la red (suma de las señales de entrada pesadas) para determinar su señal de salida.

La distribución de las neuronas dentro de una red neuronal artificial se realiza formando niveles de un número de neuronas determinado. Si un conjunto de neuronas artificiales reciben simultáneamente el mismo tipo de información, lo denominaremos capa.

Además, explica que en una Red Neuronal Artificial (RNA) podemos diferenciar tres tipos de niveles: Entradas, Salidas, Ocultos (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009), así:

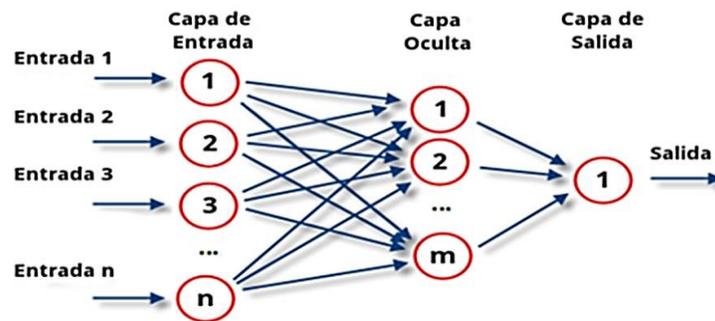
- Entrada: Es el conjunto de neuronas que recibe directamente la información proveniente de las fuentes externas de la red.
- Oculto: Corresponde a un conjunto de neuronas internas a la red y no tiene contacto directo con el exterior. El número de niveles ocultos puede estar entre cero y un número elevado. En general las neuronas de cada nivel oculto comparten el mismo tipo de información, por lo que formalmente se denominan Capas Ocultas. Las neuronas de las capas ocultas pueden estar interconectadas de diferentes maneras, lo que determina, junto con su número, las distintas arquitecturas de redes neuronales.
- Salida: Es el conjunto de neuronas que transfieren la información que la red ha procesado hacia el exterior.

El modelo de Redes Neuronales trata de emular el sistema nervioso, en el cual, una de las principales propiedades de estos modelos es la capacidad de aprender y generalizar a partir de ejemplos reales. La red aprende a reconocer la relación que existe entre el conjunto de entradas proporcionadas como ejemplos y sus correspondientes salidas, finalizado el aprendizaje cuando a la red se le presenta una nueva entrada (aunque esté incompleta), con base a la relación funcional establecida en el mismo, es capaz de actuar como modelo predictor ofreciendo una salida adicional, como lo explica (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009):

El problema de interpolación: Antes de abordar las redes RBF, es muy importante revisar el concepto de interpolación. La primera acepción que encontramos de interpolación, está relacionada con la estimación o búsqueda de nuevos valores a partir de un conjunto discreto de valores conocidos. Otra acepción estrechamente ligada con el problema de la interpolación es la aproximación de una función de alta complejidad, normalmente con un gran número de variables independientes, por una más sencilla. Para el caso de redes neuronales, dicha función además de compleja es desconocida y sólo disponemos de un conjunto de datos experimentales o de simulación que la representan. A partir de estos

datos, con un entrenamiento apropiado de la red, obtendremos una función que represente adecuadamente a estos datos conocidos. El siguiente paso es verificar la capacidad de generalización de la red con el fin de garantizar que la red aproxime los datos desconocidos que pertenezcan a la superficie que deseamos modelar.

Ilustración 11 Esquema del modelo de Red Neuronal (*Red de regularización*)



Fuente: Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009 – pag. 190

Las redes de regularización realizan una interpolación exacta, donde en la fase de entrenamiento el centro de cada una de las funciones de Green, se asocia a un dato del conjunto de entrenamiento, por lo que este parámetro ya queda definido. (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009).

Este modelo trabaja con el concepto proveniente del aprendizaje supervisado: existe un objetivo en forma de una variable que se trata de predecir y para la cual los datos del conjunto de aprendizaje tienen ejemplos. El objetivo final es utilizar el conjunto de entrenamiento para crear una función que aplica las variables de entrada en la variable objetivo o de salida, con el menor margen de error. Para validar el modelo y prevenir sobreajuste, el modelo se "testea" con datos desconocidos para verificar su generalidad. Este proceso se denomina validación cruzada.

Para disminuir el error y mejorar la estimación, el modelo toma la base y divide aleatoriamente (o por procedimientos de muestreo) los datos en tres grupos (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009):

- Datos Training: utilizados para estimar los modelos.
- Datos Validation: Se aplican los modelos sobre esos datos y se observa su performance.
- Datos Test: estos datos se utilizan para calibrar el funcionamiento predictivo real de los modelos.

Este modelo pretende establecer características de alto grado de significancia de la RNA cuando se emula el proceso de aprendizaje que sucede en nuestro cerebro.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, con técnicas de recolección de información de tipo cuantitativo y variables ordinales: “encuesta de satisfacción”, e instrumento de recolección de tipo cualitativo con categorías ordinales: “entrevista estructurada”; el tratamiento de la información en el análisis es esencialmente de carácter estadístico.

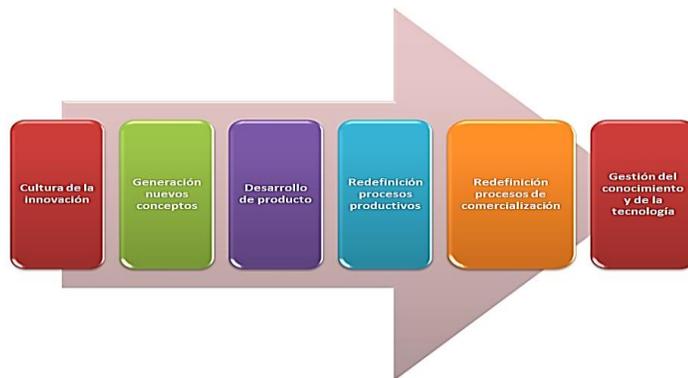
7.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y relacional. A partir de la información reportada por los actores involucrados en los servicios estudiados y en el proceso de innovación de la Caja de Compensación de Caldas - Confa, se desarrolló un análisis descriptivo del proceso mediante el cual se realiza la innovación en esta entidad. En el mismo sentido descriptivo, se analizó la satisfacción que manifestaron los usuarios de los tres servicios estudiados con dicha innovación. La investigación finaliza al estudiar y proponer algunas relaciones analíticas que, para el caso particular de Confa, se presentan entre la forma como se desarrolla la innovación en la organización, en los servicios estudiados, y la satisfacción que los usuarios sienten con las innovaciones de dichos servicios.

7.3 Temas y variables

La investigación se centró en tres temas esenciales: el primer tema analizado fue el proceso de gestión de la innovación en la Caja de Compensación de Caldas - Confa, y particularmente en el servicio de Recreación, como variable independiente. Para este primer aspecto se indagaron todos los elementos que propone la guía CIDEM, y en el siguiente esquema se muestran todos los elementos analizados para el tema de gestión de la innovación.

Ilustración 12 Aspectos analizados frente a la variable gestión de la innovación.



Fuente: CIDEM, 2002

Las empresas de éxito saben que la cultura corporativa es un factor de competitividad importante, aunque puede resultar muy difícil sustituir personalidades concretas y relativamente sencillo imitar los productos y los procesos, la cultura persiste, es única y hay que saber crearla, las empresas que cuentan con personas abiertas a nuevas ideas, preparados para afrontar los cambios tecnológicos y que participan con la aportación de sugerencias y creatividad, suelen tener un mayor potencial para innovar (CIDEM, 2002).

El segundo tema estudiado se refiere a la satisfacción que los usuarios de los servicios de Recreación, como variable dependiente. Para este caso los elementos que tenían que ver con los atributos innovadores de los servicios, según el manual de Oslo (2005), se sometieron a indagación y estudio de diferentes aspectos, los cuales se reflejan en la siguiente gráfica:

Ilustración 13 Esquema de servicios de Confa seleccionados para la investigación, con relación a los aspectos o elementos analizados frente a la variable Satisfacción de los usuarios



Fuente: elaboración propia de los autores

7.4 Técnicas de recolección, instrumentos y fuentes de información

La recolección de la información se realizó utilizando dos técnicas: la entrevista estructurada y la encuesta. La entrevista fue la técnica usada para recabar información que diera cuenta de la gestión de la innovación en la organización y en los servicios de Recreación de Confa. Para este efecto se diseñó una guía que es una adaptación de la guía de gestión de innovación del CIDEM (2002) (anexo 1). Las entrevistas se realizaron a funcionarios de Confa que están involucrados en los procesos de innovación, tanto de la organización como del área de Recreación.

El instrumento aplicado para medir la gestión de la innovación se diseñó a partir de la guía de gestión de la innovación del CIDEM, que como se referenció en el marco teórico, es un instrumento diseñado y validado para la medición de gestión de innovación orientado a pequeñas y medianas empresas, con el fin de que “auto-valoren su capacidad de innovar y permitan una reflexión interna, la intención no es tanto obtener las respuestas adecuadas,

sino que las empresas puedan plantear las preguntas esenciales para que aumenten su capacidad de innovación” (CIDEM, 2002).

Este instrumento de tipo ordinal se analizó a través de una base de datos sistematizada para las entrevistas, en la cual se tomó cada pregunta y se cuantificó la respuesta según GIPYMES (CIDEM, 2002), en una escala de uno (respuesta A) a tres (respuesta C), donde uno (1) es la calificación que denota la más baja implementación del aspecto indagado con la pregunta, y tres (3) la más alta.

Tabla 6 Instrumento de tipo ordinal

Respuestas	Escala de Medición	Interpretación
Respuesta A	Escala 1	Baja implementación de Gestión de Innovación.
Respuesta B	Escala 2	Intermedia implementación de Gestión de Innovación.
Respuesta C	Escala 3	Alta implementación de Gestión de Innovación.

La segunda técnica usada fue la encuesta; para este caso una encuesta de satisfacción. Los referentes de este tipo de encuestas que se enfoquen en el tema de innovación son limitados, pues aquellas que se encontraron en esta temática no correspondían a las características de los servicios estudiados, lo que llevó a la decisión de diseñar los tres instrumentos de encuesta de satisfacción, una para cada servicio.

Estos diseños de encuestas parten de obtener información de los usuarios frente a las dimensiones de un servicio innovador, como lo caracteriza el manual de Oslo (2005); en el anexo 2 se encuentran los diseños de las encuestas de satisfacción para los tres servicios: Bailatón, Alojamiento y Gimnasios; instrumento que fue desarrollado por los usuarios de los servicios de recreación Confa durante el primer semestre del 2017.

Es así como el análisis del instrumento permitió conocer los atributos del “Modelo Kano” de cada servicio estudiado, los cuales se eligieron como los más innovadores según las

indagaciones iniciales de la investigación, para determinar las dimensiones de innovación de cada servicio basados en la teoría de Oslo (2005), así:

Tabla 7 Análisis de los atributos del modelo Kano - Gimnasio

Servicio.	Atributo de Servicio	Atributo Innovador	Dimensión de Innovación
Gimnasio	Materia Prima	Actividades de las clases y las rutinas.	Novedoso
	Maquinaria	Equipos del gimnasio (maquinas, caminadoras, bicicletas y elementos de las clases).	Novedoso
	Materiales	Infraestructura	Adecuado
	Proceso del Servicio	Valoraciones (físicas y corporales)	Novedoso
	Tecnología	Tecnología	Útil

Tabla 8 Análisis de los atributos del modelo Kano - Hospedaje

Servicio.	Atributo de Servicio	Atributo Innovador	Dimensión de Innovación.
Hospedaje	Proceso de Recepción	Registro, traslado a la habitación, atención.	Cómodo
	Planta Física	Diseño de la planta física del Aparta-hotel (ubicación, pasillos, salón social, fuente de agua, distribución de espacios).	Novedoso
	Infraestructura	Infraestructura del apartamento (baño, cocina, closet, balcón, habitación).	Cómodo
	Tecnología	Elementos tecnológicos del alojamiento dentro y fuera del apartamento (iluminación, llave del cuarto, estufa, horno).	Novedoso
	Dotación	Elementos de dotación del apartamento (camas, sofa-camas, tendidos de cama, vajilla, nevera, mesa, sillas, televisor).	Cómodo

Tabla 9 Análisis de los atributos del modelo Kano – Bailatón

Servicio.	Atributo de Servicio.	Atributo Innovador.	Dimensión de Innovación.
Bailatón	Música	Música motivadora y divertida para realizar las rutinas de baile.	Útil
	Coreografía	Pasos de baile (coreografía, rutinas).	Novedoso
	Equipos	Equipos de sonido, pantalla, luces.	Útil
	Lugar - Espacio	Lugar donde se realizó la Bailatón, realizar las rutinas de baile.	Adecuado
	Decoración	Telares en el escenario, disfraces, escenografía.	Novedoso

Ilustración 13 Técnicas, instrumentos y fuentes de información para el desarrollo metodológico, año 2017



Fuente: elaboración propia de los autores

El tercer tema estudiado se refiere al modelo de tipo predictivo denominado Modelo de Redes Neuronales Artificiales (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009), el cual se utilizó para encontrar las relaciones entre las variables de gestión de la innovación y de satisfacción con la innovación percibida. Estos modelos de tipo predictivo parten de considerar que en las variables inicialmente dependientes e independientes, existe una variable a considerar como objetivo y otras explicativas. Se utilizan estos modelos

predictivos estadísticos en casos como: Regresiones, series temporales, análisis de la varianza y covarianza, análisis discriminante, modelos logísticos, árboles de decisión, redes neuronales, ente otros.

Para el estudio actual, los modelos construidos a partir de redes neuronales tienen como objetivo predecir la gestión de la innovación a partir de las dimensiones de la satisfacción de los usuarios con respecto a la innovación.

7.5 Población y muestra

Con el propósito de medir el proceso de “relación entre la gestión de la innovación y la satisfacción de los usuarios de los servicios de recreación en Confa”, la muestra para aplicar los instrumentos se configuró con ocho entrevistas dirigidas a coordinadores y directivos de la empresa, directamente encargados de gestionar la innovación. De los ocho entrevistados, cuatro eran hombres y cuatro mujeres; los primeros tres tenían responsabilidades de nivel organizacional, mientras que los restantes estaban involucrados con tareas en el área de recreación.

De igual manera, se aplicaron encuestas a 96 usuarios del programa de bailatones, cuyo objetivo es la actividad física al aire libre y en espacios gratuitos, que con metodologías modernas de baile y escenarios motivadores generan en la población disfrute por el ejercicio físico. Así mismo, se entrevistaron 111 usuarios de gimnasios, centros modernos de movimiento humano dirigido, ubicados en las sedes principales de Confa que buscan a bajos costos llevar a los usuarios rutinas de entrenamiento adecuadas para cada edad y nivel; además de 133 usuarios del nuevo alojamiento en apartamentos de Chambacú del Centro Vacacional La Rochela, que pretende dar la opción a afiliados categorías A y B con menos ingresos, de aprovechar y disfrutar un alojamiento confortable moderno y recién inaugurado en un ambiente natural y acogedor. Todos los anteriores servicios fueron seleccionados a partir de un análisis previo de posibles innovaciones de diferente índole en el área de recreación Confa.

Las 348 personas tomadas en la muestra, con el propósito de analizar las variables, aportaron su información de satisfacción y conocimiento para que este estudio se realizara de manera correcta y coherente con la actualidad de la empresa Confa en el área de recreación, y revelar la aplicación de lo establecido en el direccionamiento estratégico a partir de las políticas del sistema de compensación familiar en el país.

La investigación abordó dos tipos de población que aportaron información sobre las dos variables de investigación. La que se refiere a la gestión de la innovación fue suministrada por los diferentes actores que intervienen en el proceso de innovación de Confa mediante entrevistas estructuradas; aquí se identificaron ocho funcionarios que cumplían ese rol, y a todos ellos se le realizó la entrevista.

El primer entrevistado fue el gerente de servicios sociales de Confa, en quien recae la responsabilidad de articular los procesos organizacionales, como los de innovación con los diferentes servicios; la segunda persona entrevistada fue la coordinadora del proceso de innovación de Confa, y la tercera fue una analista de investigación, quién realiza labores dentro del proceso de innovación; el cuarto fue el líder del área de recreación, quién es el responsable de coordinar la operación de los diferentes servicios que están dentro de su órbita, entre ellos los que se estudian en la presente investigación. Los siguientes tres entrevistados corresponden a los coordinadores de los tres servicios de recreación que se pretenden analizar: bailatones, alojamiento en aparta-hotel del centro vacacional la Rochela, y prestación del servicio de gimnasios en Manizales, y el último entrevistado fue un coordinador de un centro vacacional que estuvo de cerca en el proceso de construcción y puesta en operación del alojamiento en aparta-hotel.

Cabe anotar que las entrevistas se realizaron cara a cara, y las ocho personas entrevistadas fueron seleccionadas según su nivel estratégico y decisorio dentro del orden jerárquico y organizativo de la empresa, de los cuales dos de ellos eran de los niveles gerenciales (gerente de los servicios sociales de la empresa y gerente del área de recreación); una analista del área de planeación e investigación que está ligada permanentemente a las decisiones de nuevos programas y servicios según su ciclo de vida, y los cinco restantes del

nivel coordinativo, una de ellas de la misma área de innova y las otras de cada programa o servicio que tiene contacto permanente con el cliente.

De otro lado está la segunda muestra, en la que se aplicó el instrumento de investigación sobre la satisfacción de usuarios frente a los atributos de la gestión de la innovación, que se obtuvo por medio del cálculo aleatorio simple aplicado a la población escogida con la cual se recogió la información.

Se encuestaron usuarios de los tres servicios: alojados en el aparta-hotel del centro vacacional durante el segundo semestre de 2016 y el primer semestre de 2017, afiliados participantes de las bailatones realizadas durante el primer semestre de 2017, y usuarios activos a julio de 2017 de los gimnasios de Confa de la ciudad de Manizales, de modo que se obtuviera representatividad estadística de cada uno de ellos.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el tamaño de la población y la estimación de la muestra para cada servicio, cuyos parámetros para la estimación fue 95% de confianza y una probabilidad de ocurrencia de 5%, el error final varió para cada servicio como se aprecia en el cuadro. Así mismo, la selección de los usuarios de cada servicio que conformaron la muestra fue aleatoria, mientras que la técnica de recolección utilizada fue la llamada telefónica.

Tabla 10 Muestra poblacional

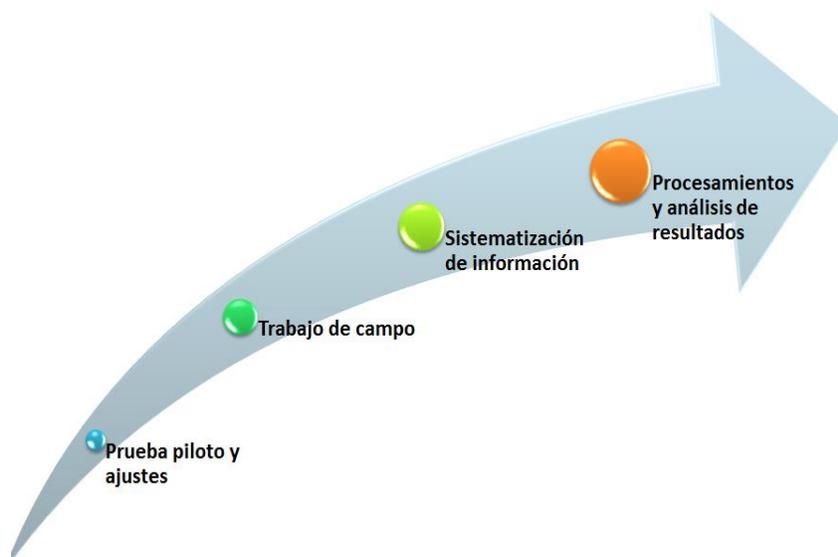
Servicio	Población	Muestra
Alojamiento Aparta-hotel Chambacú	1.319	133
Bailatones	451	96
Gimnasios en Manizales	1.432	111

Muestra poblacional “n”, para cada uno de los servicios analizados de Confa.

7.6 Fases de la Investigación

A continuación se describen las diferentes fases y actividades que se desarrollaron en el marco de la recolección, sistematización y análisis de la información, y que permite dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación:

Ilustración 14 . Fases y actividades



Fuente: elaboración propia de los autores

7.7 Prueba piloto, ajuste de instrumentos y de trabajo de campo

En esta primera fase se realizó una prueba piloto de los instrumentos diseñados, en la cual se probó la guía de entrevista con dos funcionarios de Confa para determinar si el lenguaje utilizado era el correcto, si las secuencias de las preguntas se adecuaban a la lógica con la que se diseñó, así como el tiempo estimado para cada entrevista, y con los resultados del piloto se pudieron realizar los ajustes finales a la guía de entrevista.

Por otra parte, el piloto de la encuesta de satisfacción se realizó con cuatro usuarios de cada servicio, que fueron seleccionados al azar. Esta prueba sirvió para conocer si para los usuarios era claro lo que se indagaba, si habían aspectos redundantes o faltaban, y también

los tiempos de aplicación de cada encuesta, con lo que se pudieron ajustar los instrumentos y el diseño del plan de recolección de datos.

7.8 Ejecución trabajo de campo

Esta fase se realizó en dos vías; por un lado, para realizar las ocho entrevistas se contactó con los funcionarios de Confa identificados y se solicitó su disponibilidad para atender al investigador que realizaría la entrevista. En este caso todos los funcionarios aceptaron proporcionar el tiempo y la información solicitada, el investigador se reunió con cada uno de ellos en las instalaciones de Confa, de acuerdo a los horarios acordados, de modo que se les facilitara y pudieran estar lo más dispuestos posible.

Para la realización de las 340 encuestas se contó con el apoyo de estudiantes del Sena, que bajo la coordinación de otro investigador, contactaron y encuestaron a los usuarios seleccionados. Estos estudiantes fueron debidamente capacitados en el contexto de la investigación, también sobre lo que es Confa, al igual que acerca de los servicios estudiados, sobre el tipo de usuarios de los mismos y finalmente sobre el contenido de las encuestas, además de la manera como realizar la comunicación con los usuarios, para lo cual se les diseñó un guión. Estas encuestas fueron realizadas mediante llamadas telefónicas a los usuarios previamente seleccionados.

7.9 Sistematización de información

En cuanto a las entrevistas, se obtuvieron dos tipos de información: una que quedó consignada en las guías de entrevista, a modo de resumen, y la otra quedó en las grabaciones hechas de cada entrevista. La información de las guías se pasó a una base de datos en hoja de cálculo, Excel, mientras que las grabaciones fueron transcritas en archivos de texto, para su posterior tratamiento en software SPSS. Por su parte, para facilitar la sistematización de las encuestas de satisfacción se diseñó un aplicativo en hoja de cálculo de las encuestas, el cual se cargó en tabletas electrónicas y allí se recogía la información. Para encontrar la relación entre ambas variables se utilizó el

7.10 PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.10.1 Gestión de la Innovación

La información obtenida por el primer instrumento de investigación, la entrevista, fue concebida para dar respuesta al primer objetivo de la investigación, logrando describir el proceso de la variable Gestión de la Innovación que se lleva a cabo en Confa, y específicamente en el área de recreación. Este procedimiento permitió realizar un análisis estadístico de tipo descriptivo con las respuestas de los informantes, con lo que se logró identificar los componentes y aspectos más débiles y fuertes en la gestión de la innovación a la luz del modelo planteado por el CIDEM (2002). Este análisis se complementa con un análisis de las transcripciones de las entrevistas que permiten comprender y dar sentido al por qué de las calificaciones encontradas.

7.10.2 Satisfacción de Usuarios

El segundo objetivo de la investigación, el cual busca conocer los aspectos de los servicios que resultan satisfactorios para los usuarios en términos de las dimensiones de la innovación planteadas en el manual de Oslo (2005), se resuelve con los datos que aportan las encuestas de satisfacción. Con esta información se realizó un análisis estadístico de tipo descriptivo para la población de Confa, ya que las muestras se calcularon aleatoriamente sobre toda la población de los servicios estudiados y, por tanto, infiere en la totalidad de la población y no sólo de la muestra.

Este análisis permitió conocer los atributos innovadores de los servicios que más se valoraron por parte de los usuarios, así como los que menos se valoran. Igualmente se realizó un ejercicio de correlaciones entre los diferentes atributos innovadores de los servicios utilizando el coeficiente de correlación, y además se calculó la correlación de ellos frente a la satisfacción general del servicio. Por último se analizó la variable satisfacción frente a la variable de la innovación aplicando el modelo Kano de satisfacción

de clientes, en donde los diferentes atributos de la innovación para cada servicio se clasificaron de acuerdo a su importancia implícita y explícita. Los análisis estadísticos de las encuestas de satisfacción se realizaron mediante el paquete estadístico de Excel.

De otra parte, para medir la satisfacción de innovación de los usuarios se estableció como documento guía el manual de Oslo (2005) en el capítulo de la identificación y descripción de innovación en servicios, y a partir de la teoría se determinaron indicadores de medición para cada uno de los atributos en los tres servicios de recreación estudiados; los indicadores de medición son novedad, utilidad, comodidad y satisfacción, con una escala del 1 al 5, donde 1 era bajo y 5 era muy alto.

7.10.3 Escala de Medición Bailatón Manizales

Actividad programada y planeada por Confa Caldas como un espacio de actividad física al aire libre y en lugares gratuitos; cuenta con metodologías modernas de baile y escenarios motivadores que generan en la población participante el disfrute por el ejercicio físico. Para este servicio se realizaron 96 encuestas y se reconocieron atributos como:

- Música: entendiéndose como un aspecto motivador y causante de diversión; midiéndose desde el concepto de utilidad, contenido en el manual de Oslo como uno de los puntos importantes para concebir la innovación. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada útil” y 5 connotaba “muy útil”.
- Coreografía: definida como pasos, rutinas ofrecidas por los instructores de baile y midiéndose desde el concepto de novedad, contenido en el manual de Oslo como uno de los puntos importantes para concebir la innovación. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Equipos: determinado como sonido, pantalla y luces, midiéndose desde el concepto de utilidad con una escala de medición del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada útil” y 5 connotaba “muy útil”.

- Lugar – Espacio: entendiéndose como sitio físico donde se desarrolló la bailatón, y midiéndose desde el concepto adecuado (útil), con el propósito de dar mayor especificidad a la pregunta del instrumento aplicado. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada adecuado” y 5 connotaba “muy adecuado”.
- Decoración: definida como los elementos físicos, didácticos - visuales utilizados en la actividad, y midiéndose desde el concepto novedoso. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Satisfacción, entendiéndose como el resultado general de la experiencia vivida de cada uno de los usuarios que participaron en la bailaton, y se midió desde el concepto satisfecho. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”.

7.10.4 Escala de Medición Alojamiento Chambacú La Rochela

Espacio planeado por Confa Caldas como un espacio para el esparcimiento de las personas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar. La percepción que genera este nuevo alojamiento es de “diseño y tecnología”, lo cual se evidencia en la estructura arquitectónica y en la tecnología de las habitaciones, iluminación, cámaras, accesorios. Este nuevo alojamiento tuvo inicio de construcción el pasado año 2013 y en el mes de agosto del 2016 dio la apertura al público. Para este servicio se realizaron 133 encuestas y se reconocieron los aspectos como:

- Proceso de recepción: entendiéndose como un aspecto revisado del proceso de recibimiento del usuario, su registro, el traslado a la habitación, la atención por el personal de Confa; midiéndose desde el concepto de comodidad, concebido como relevante en la experiencia de alojarse en un sitio diferente al de las cabañas tradicionales, determinante para la identificación de la satisfacción. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada cómodo” y 5 connotaba “muy cómodo”.
- Planta física: determinada como el diseño de la planta física del aparta-hotel, la ubicación de la estructura en el espacio físico, los pasillos, el salón social, la fuente

de agua y la distribución de espacios. Este se midió desde el concepto de novedad contenido en el manual de Oslo como uno de los puntos importantes para concebir la innovación. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.

- Infraestructura de aparta-hotel: definida como infraestructura del apartamento respecto al baño, la cocineta, los closet, el balcón, la habitación, y midiéndose desde el concepto de comodidad; concebido como relevante en la experiencia de alojarse en un sitio diferente al de los hogares, determinante para la identificación de la satisfacción. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada cómodo” y 5 connotaba “muy cómodo”.
- Tecnología: entendiéndose como los elementos tecnológicos del alojamiento dentro y fuera del apartamento como es la iluminación, la llave del cuarto (tarjeta electrónica), estufa de vidrio con una cubierta eléctrica y diseño minimalista que se caracteriza por la comodidad y la facilidad para limpiarla, el horno microondas que solo lo ofrece estos nuevos aparta-hoteles. Este servicio se midió desde el concepto novedoso, y la escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Dotación: determinada por los elementos de dotación del apartamento como camas, sofá-cama, tendidos de cama, vajilla, cubiertos, nevera, mesa, sillas, televisor, ventilador. Este elemento se midió desde el concepto de novedad, la escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Satisfacción: entendiéndose como el resultado de la satisfacción general durante su estadía en el aparta-hotel, y se midió desde el concepto satisfecho. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”.

7.10.5 Escala de Medición de Gimnasios de la Ciudad de Manizales

Los gimnasios de Confa ubicados en Manizales sede principal Versalles, unidad de servicios la Asunción y San Marcel, son lugares físicos, disponibles para los usuarios de la Caja de Compensación Familiar, en el cual se practican ejercicios y actividades físicas guiadas por instructores conocedores y estudiados sobre la cultura física. Estos gimnasios brindan a los usuarios diferentes tipos de programas, salas, máquinas cardiovasculares y de musculación que permiten acondicionar y entrenar el cuerpo de acuerdo al objetivo propuesto. Estos espacios, gimnasios Confa Manizales, se tomaron como servicio de la presente investigación con el fin de determinar la relación que existe entre los procesos de innovación y la satisfacción de los usuarios en ellos. El concepto que tienen los gimnasios se relaciona con máquinas modernas, últimas tendencias deportivas, valoraciones físicas por parte de los instructores, y todos estos beneficios a muy bajo precio. Para este servicio se realizaron 111 encuestas y se reconocieron aspectos como:

- Actividades de las clases y las rutinas del servicio Gimnasios: entendiéndose como el aspecto en el cual predomina el conocimiento y planeación del instructor del gimnasio de Confa, ya que es él quien orienta las diferentes clases como son baile, aeróbicos, zumba, step, entre otras. Este aspecto se midió desde el concepto de novedad, contenido en el manual de Oslo como uno de los puntos importantes para concebir la innovación. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Equipos del gimnasio: definido como equipos, maquinas, caminadoras, bicicletas y elementos deportivos con los que se complementan las clases o rutinas. Este aspecto se midió desde el concepto de novedad. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Infraestructura: determinada como la estructura interna del gimnasio, los baños, los espacios físicos, los lockers, las ventanas y los techos, y midiéndose desde el concepto de utilidad o “adecuado”; concebido como relevante en la experiencia de disfrutar de un sitio diseñado para entrenar el cuerpo. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada adecuado” y 5 connotaba “muy adecuado”.

- Valoraciones físicas: entendiéndose como el servicio prestado por una persona de conocimiento especializado sobre las valoraciones físicas y corporales. El Gimnasio ofrece este servicio como seguimiento al usuario, y con estas valoraciones se permite identificar la evolución o el estado en el que se encuentran las personas después de un periodo de tiempo de entrenamiento físico. Este aspecto se midió desde el concepto de novedad. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.
- Tecnología: entendiéndose como los elementos tecnológicos del Gimnasio como es la iluminación, el dispositivo sensorial de huella para el ingreso, los televisores, el equipo de sonido. Este aspecto se midió desde el concepto “útil”. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada útil” y 5 connotaba “muy útil”.
- Satisfacción: definida como el resultado de la satisfacción general durante la estadía en los gimnasios, y se midió desde el concepto satisfecho. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”.

7.11 Relación entre Gestión de innovación y la Satisfacción de usuarios

En un último término se da respuesta al objetivo general y se analizan las relaciones que se dan entre el modelo de gestión de la innovación de Confa y la satisfacción de usuarios como una medida de éxito de la innovación. Para este análisis relacional se hizo un procesamiento especial de las entrevistas; en este caso sólo se incluyeron las entrevistas de las cuatro personas que están de cara a la operación de los servicios estudiados; se detectaron los componentes y aspectos más débiles y fuertes en la gestión de la innovación, y se buscó cómo se relacionan éstos componentes y aspectos con los atributos innovadores mejor y peor valorados utilizando en modelo de Redes Neuronales Artificiales (RNA) (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009) y el Software SPSS; Se busca con este modelo estimar la gestión de la innovación a partir de la satisfacción de los usuarios.

Se utilizó la técnica estadística de tipo predictivo, redes neuronales artificiales considerado como un sistema de procesamiento de información que emula el comportamiento con las

redes neuronales biológicas, según (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009), y en el que se determina que:

7.12 PREPARACIÓN DE LOS DATOS PARA LA RELACIÓN DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE USUARIOS

Para realizar los ejercicios de modelamiento fue necesario realizar un tratamiento especial a los datos tanto de gestión de la innovación como de satisfacción de usuario, esto a fin de poder unir ambas bases y trabajar toda la información dentro de una misma base.

En primer lugar se trabajó con la información de gestión de la innovación. Para cada servicio se seleccionó las entrevistas de los coordinadores de ellas. Las respuestas a las preguntas se valoraron en 1, 2 o 3, según el grado de avance en la implementación de cada aspecto contemplado en la pregunta, de modo que 1 era el menor grado de implementación y 3 el de mayor implementación. Cada pregunta es agrupada en uno de los seis componentes de la gestión de la innovación indagados, para dar una calificación a cada componente se promediaron las preguntas que hacían parte de él. De la misma forma, para dar una calificación a la gestión de la innovación en general, se promediaron los valores de los seis componentes. Para dar mayor claridad al modelamiento fue necesario cambiar la escala de la calificación, los valores fueron convertidos a categorías: alto, medio o bajo. De modo que para cada servicio se tenían calificaciones de los seis componentes y uno de la innovación general.

En un segundo paso se trabajó con la base de usuarios. Para este caso las preguntas fueron agrupadas en los tres aspectos de la satisfacción con respecto a la innovación, a los que responden: proceso, infraestructura y tecnología. Para cada aspecto se sacó una calificación que salió del promedio de las preguntas de cada uno de ellos en cada servicio. Además de las calificaciones de satisfacción con la innovación para el proceso, la infraestructura y la tecnología, cada usuario queda con una calificación de satisfacción general. Al final se pueden juntar los usuarios de los tres servicios, 340 en total, cada uno con cuatro calificaciones.

El último paso consistió en fusionar las dos bases, para ello a cada usuario se le asignó las calificaciones de la gestión de la innovación de acuerdo al servicio por el que respondía en la satisfacción. De modo que al final cada uno de los 340 usuarios quedó con cuatro variables de satisfacción y siete de gestión de la innovación. Esta es la base con que se hace el trabajo de modelamiento.

8 RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, en este capítulo se exponen de manera encadenada los resultados obtenidos, haciendo una descripción de la gestión de innovación en Confa y el área de recreación (ítem A), luego la satisfacción de los usuarios (ítem B) en tres servicios de recreación, para posteriormente hacer la relación (ítem C) y establecer conclusiones y recomendaciones.

8.1 Gestión de Innovación en Confa y el Área de Recreación.

8.1.1 Gestión de la Innovación

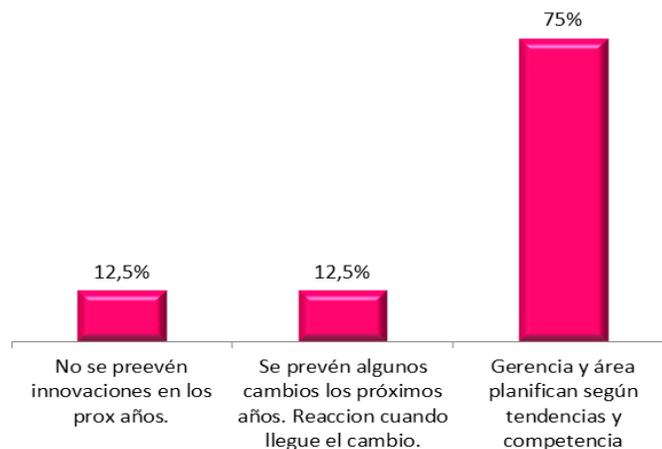
Con el propósito de caracterizar y mostrar los resultados hallados en la investigación, se acudió a las siguientes tres variables, además de la descripción del resultado general obtenido por la empresa:

- Papel de la innovación en la planificación a largo plazo
- Cómo se transmite la cultura de la innovación en la empresa
- Las tecnologías de la información como dinamizador de la actividad de la empresa
- Resultado general de cultura de innovación Confa 2017 primer semestre.

Papel de la innovación en la planificación de Confa a largo plazo

El papel de la innovación a largo plazo en la empresa hace parte de las tres variables utilizadas, con las cuales no se buscó una respuesta adecuada, sino que las personas responsables del proceso de innovación reflexionaran acerca del camino a seguir, para posteriormente dar una valoración al estado del proceso de innovación actual.

Ilustración 15 Papel de la innovación en la planificación a largo plazo



Fuente: elaboración propia de autores

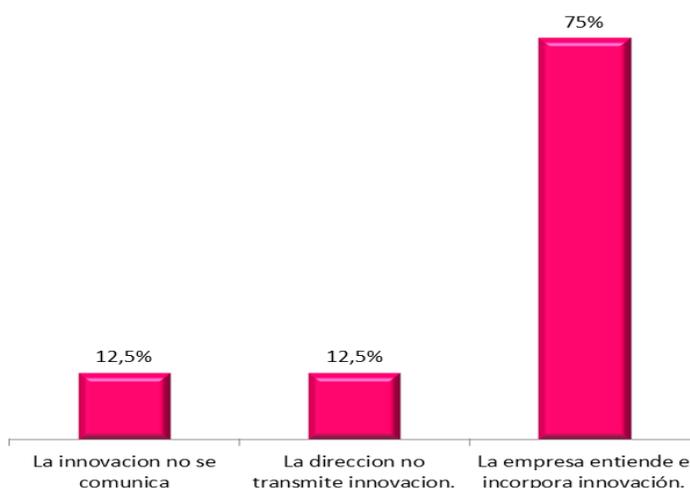
Se evidencia aquí que el papel de la innovación en Confa y área de recreación está pensado a largo plazo a partir de prever cambios según las tendencias y necesidades del cliente. Un 75% de las respuestas de las entrevistas se movieron en este aspecto y el resto de las respuesta en un 12,5% en que no se prevén cambios y, las acciones a seguir, no son planeadas a largo plazo. Esta consolidación de respuesta corrobora lo definido en teoría respecto a que un proceso de gestión de innovación encaminado a la mayor competitividad de la empresa, debe contar con una planeación estratégica ligada a la visión de la misma con el fin de enfrentar “el cada vez más breve ciclo de vida de los productos y servicios, la constante necesidad de sumar valor diferencial y tener una buena estrategia para combatir la estrategias del entorno” (García; González; Vanegas; Vélez & López, 2011, p. 27).

El gráfico anterior evidencia que la empresa Confa gestiona actualmente “El papel de la innovación” y se encuentra en el nivel de “alta implementación de gestión de innovación”, para lo cual se expone como ejemplo la respuesta de uno de los entrevistados quien afirma:

Confa ha pasado por las tres opciones, hay que ser honestos, pues todo mundo está innovando y no nos podemos quedar atrás, pero ya para el próximo año eso está quedando en los PAES, ya lo estamos alineando, la respuesta es la C, pues hace parte de la gerencia y se planifica estratégicamente, con el tema de las tendencias haciendo monitoreo del entorno y con metodologías modernas de plataformas de crecimiento, le va ayudar a confa atender esas necesidades en el momento que llegue (E.1).

La transmisión de la cultura de innovación es un elemento de gran importancia para determinar la forma de cómo se direccionan y comunican los diferentes elementos de innovación al interior de la empresa, con el fin de generar interés en los empleados.

Ilustración 16 Transmisión de la cultura de innovación



Fuente: elaboración propia de autores

Transmisión del conocimiento de la cultura de la innovación en Confa

Se puede evidenciar que el 75% de los entrevistados asegura que a través de las comunicaciones cotidianas y en diferentes momentos al interior de la empresa, se entiende y transmite la innovación. Es aquí donde se refleja que las políticas de Gestión de Innovación si han dado resultado; sin embargo, un 25% restante coincide en cuanto a que debe de ser más fuerte este proceso, lo cual es relevante de mencionar, pues dentro de la

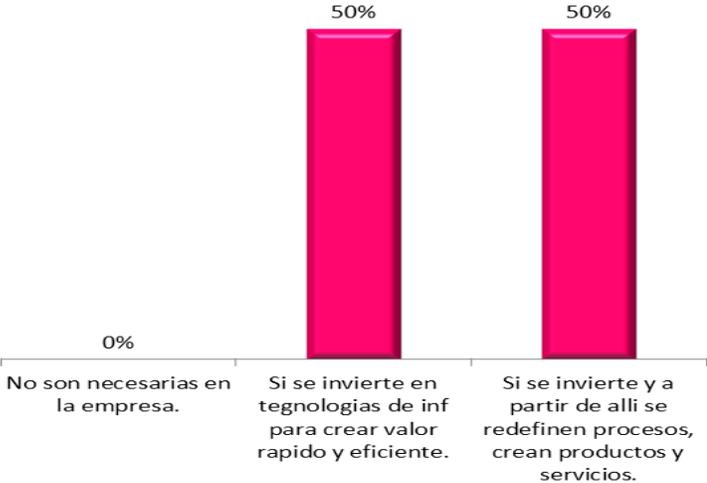
cultura de la innovación el elemento de generar convicción en los empleados y diferentes áreas de la empresa es de gran importancia para lograr el objetivo propuesto. Como evidencia de este concepto, la siguiente entrevista:

Digamos que ahí sin que me guste mucho la respuesta es la A, realmente no hay todavía una cultura incorporada en el tema de innovación, si tenemos un director que está enfocado en la innovación, sabe que es la innovación, trata de implementarla pero a nivel de gerencia y colaboradores no todos tienen incorporado ese concepto y esa necesidad de innovación (E.2).

Las tecnologías de la información como dinamizador de la actividad de la empresa

La inclusión y utilización de las tecnologías de la información como dinamizador en la empresa es otro aspecto que tiene que ver con la cultura, y se preguntó a los entrevistados lo siguiente:

Ilustración 17 Tecnologías de Información como dinamizador



Fuente: elaboración propia de autores

Este análisis permitió evidenciar que, el proceso de gestión de las tecnologías de la información como dinamizador de la actividad de la empresa se encuentra en estado

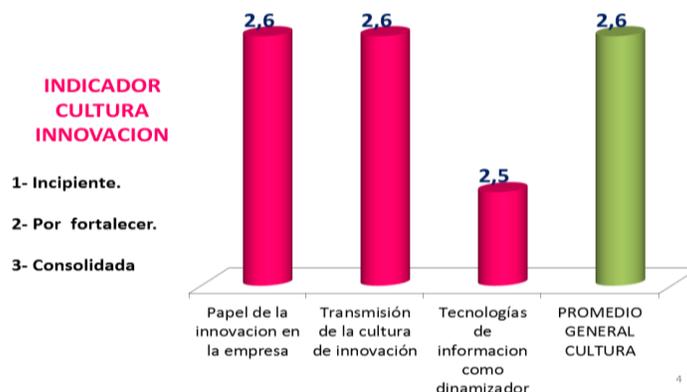
intermedio medio alto, por lo que se puede interpretar que los gerentes, líderes y coordinadores consideran que las tecnologías de la información hacen parte de la inversión y la acción de ella, moviéndose en las dos respuestas en un 50% respecto a que estas tecnologías crean valor a la empresa y sirven para redefinir procesos y creación de productos y servicios, lo cual corrobora el elemento teórico que aquellas que buscan competitividad a partir de innovar “deben descomponer los procesos estratégicos de la empresa y que relacionan los que están en contacto directo con los clientes” donde los sistemas de información son los que permanentemente ayudan a la sistematización de las necesidades de los usuarios en el mercado. Como ejemplo, esta respuesta:

Sí, yo creo que Confa si invierte, me voy por la C, creo que es muy tecnológica, en esa tendencia de tecnologías y demás Confa trata de estar a la vanguardia y creo que eso es demasiado fuerte para el desarrollo de la innovación en Confa (E.3).

Resultado general de cultura de innovación Confa 2017 primer semestre

De todo el recorrido descriptivo anterior se extraen elementos importantes, entre los cuales se destaca la descripción general del estado actual general de la cultura de innovación empresarial, consolidado en el siguiente gráfico:

Ilustración 18 Cultura Innovación Empresarial en Confa y Área de Recreación



Fuente: elaboración propia de los autores

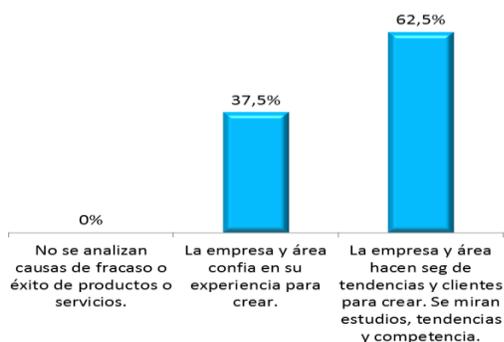
En el anterior gráfico se refleja que, en un nivel de 1 a 3, la cultura de la innovación está evaluada en un promedio de 2,6. Según el modelo CIDEM (2002), la empresa que se acerca a un nivel 3 (alto nivel de gestión de la innovación) cuenta con un alto grado de consciencia de la importancia de la innovación como elemento clave para su mejora competitiva, pero aún debe buscar mecanismos de gestión de manera eficaz, la empresa adolece de capacidad de tiempo, así como de recursos físicos y humanos para gestionarla de manera continua; no obstante, tiene posibilidades de llegar a realizar una excelente gestión de la innovación.

8.1.2 Generación de Nuevos Conceptos

Este aspecto se caracteriza a través de algunas variables, y se muestran los resultados hallados, de acuerdo con los siguientes elementos:

- Identificación de necesidades de los clientes y las actividades de competencia.
- Estimula en el área la creatividad, la generación de ideas y el espíritu innovador.
- Tendencias en el mercado para generar nuevos conceptos.
- Mecanismos de filtración de ideas y selección de proyectos a financiar.
- Resultado generación de nuevos conceptos Confa 2017 primer semestre.

Ilustración 19. Identificación de necesidades de los clientes y las actividades de la competencia



Fuente: elaboración propia de los autores

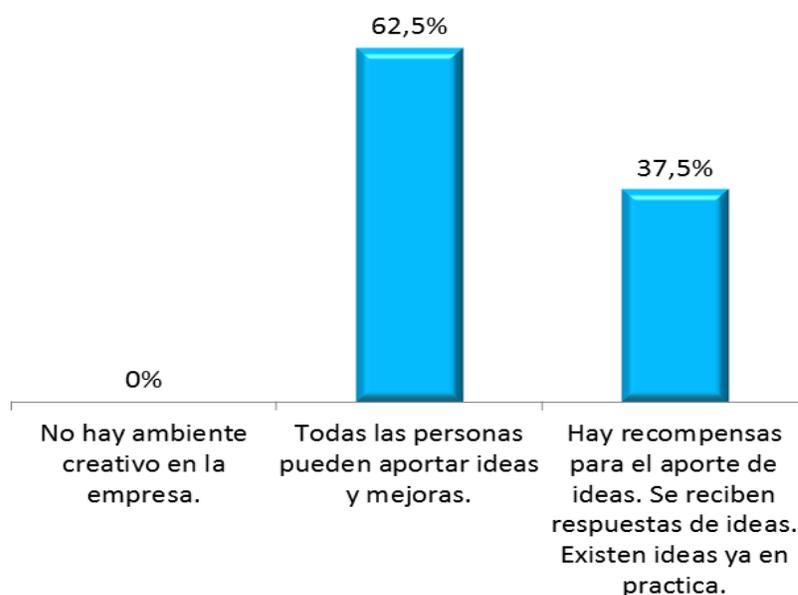
Identificación de necesidades de clientes en Confa y las actividades de la competencia

El gráfico evidencia que un 62,5% de las personas entrevistadas eligieron la opción C, lo que afirma que la empresa hace seguimiento a las tendencias y necesidades de los clientes para identificarlas y hacer seguimiento a la competencia, pero 37,5% de los indagados, a quienes se les caracteriza como las personas que tienen alto grado de criticidad, y se encuentran en nivel de coordinación e investigación, expresan que el proceso de generación de producto se hace a partir de la experiencia propia, ejemplo:

Nosotros hacemos investigaciones y dan insumo para que se generen nuevos productos pero no siempre se da, en Confa no hay un área, una persona ó un proceso para la generación de nuevos productos, entonces tú ves que cada servicio tiene sus diferentes formas y piensa que cada servicio puede ser bueno y no muchas veces corresponde a una investigación o a un proceso.

En tal sentido, se considera que 62,5% es una aceptable valoración en torno al componente de “generación del nuevo concepto” a partir del estudio de los clientes y la competencia. Se hace necesario un esfuerzo adicional para no dejar este proceso únicamente sujeto a la confianza de la experiencia en el sector, que se referenció por el 37,5% de los entrevistados.

Ilustración 20 Cómo se estimula en el área la creatividad, la generación de ideas y el espíritu innovador

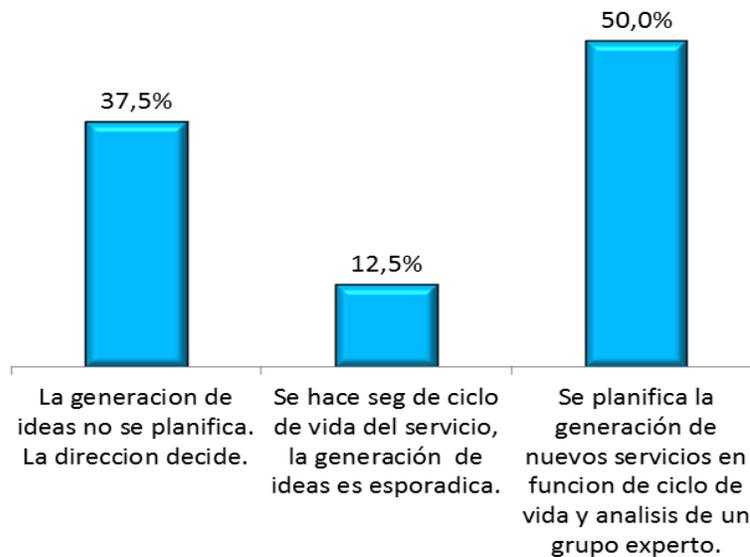


Fuente: elaboración propia de los autores

Estimula en el área la creatividad, la generación de ideas y el espíritu innovador

Los entrevistados consideran, en un 62,5%, que al interior del área de recreación de Confa los procesos de creatividad y de motivación para incrementar el espíritu innovador se encuentra en un nivel de gestión intermedia, ya que todas las personas pueden aportar ideas y mejoras a los procesos. Se destaca el 0% respecto a que no hay ambiente creativo en la empresa en torno a espacios físicos o de tiempo exclusivos para esta importante actividad, mientras que un 37,5% de las respuestas de los entrevistados acepta que existen recompensas para la innovación y el aporte de ideas en torno a que son aceptadas y procesadas, pero no necesariamente con compensaciones económicas, y se encaminan a estímulos de reconocimiento pequeños y vía capacitaciones.

Ilustración 21 Las tendencias en el mercado se planifican para la generación de nuevos conceptos



Fuente: elaboración propia de los autores

Tendencias en el mercado se planifican para la generación de nuevos conceptos

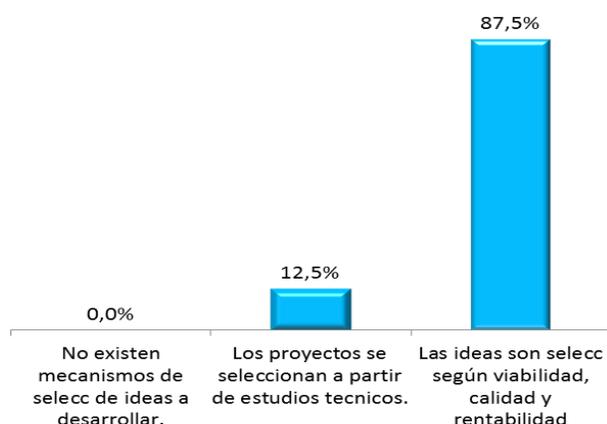
Para la generación de nuevos conceptos a partir de estudios de mercado y análisis de tendencias, los resultados muestran división en los conceptos, pues un 37,5% responde que la generación de ideas no se planifica; un 50% admite que si se planifican y existe todo un plan para desarrollar los nuevos servicios a partir del estudio de ciclos de vida y el análisis por parte de un grupo de expertos, mientras que un 12,5 % de las personas entrevistadas acepta que se hace seguimiento al ciclo de vida de los servicios, pero a partir de la generación de ideas que se hace de manera esporádica.

Con relación al marco teórico y la explicación de la necesidad de tener diseño y claridad del sistema de gestión de la innovación, se evidencia que en cuanto a la generación de un nuevo producto o servicio, la opinión de los gestores de la innovación en Confa fue dividida, lo cual hace clara la necesidad de mejora en el tema. En este sentido se refiere la siguiente entrevista:

Bueno digamos que nosotros en este momento estamos como en la B en la cultura de innovación donde le hacemos un seguimiento al ciclo de vida del servicio y las tendencias y apenas estamos empezando a conformar equipos específicos con los gestores de la innovación para poder ser mucho más precisos en la estrategia en la cual podemos mejorar, es el grupo interdisciplinario (E.4).

De igual manera, se identifican elementos de mejora en cuanto a la necesidad de mirar las tendencias del mercado como elemento de importancia, dado que las empresas exitosas saben leer el futuro de las necesidades de los clientes.

Ilustración 22. Mecanismos de filtración de ideas y selección de proyectos a financiar



Fuente: elaboración propia de los autores

Mecanismos de filtración de ideas y selección de proyectos a financiar en Confa

Respecto a los procesos de filtración de ideas, el grupo de entrevistados coincide en un muy alto porcentaje de 87,5%, en que las ideas se reciben en el área y son seleccionadas según su viabilidad técnica; sin embargo, un 12,5% considera que solo se da el proceso de selección. La siguiente descripción revela detalles de este proceso:

Contamos con el gestor de innovación que es con quien cada colaborador canaliza las ideas, la dirección está muy conectada, contamos con el comité de innovación a donde se llevan las ideas de cada una de las áreas y el equipo de gestores van desarrollando para que el director las apruebe y también las retroalimente y contamos con seis pilotos para poder ejecutarlos (E.5).

Resultado generación de nuevos conceptos Confa 2017 primer semestre

De todo el recorrido descriptivo anterior se puede extraer el promedio general del estado actual del proceso de generación de nuevos conceptos, el cual es expuesto en el siguiente gráfico:

Ilustración 23 Generación de nuevos conceptos en Confa - área de Recreación



Fuente: elaboración propia de los autores

En este gráfico se puede observar que el promedio general de evaluación de la actividad específica de generación de nuevos conceptos es de 2,5 sobre un 3 en total por obtener, lo cual indica que la empresa tiene un nivel de apropiación bueno de la importancia de hacer inteligencia del mercado, fomentar la creatividad interna, estar atento a los ciclos de vida de cada servicio, tener formas de filtración de ideas y de técnicas de creatividad, pero aún debe buscar mecanismos de gestión de manera eficaz y continua, dado que como se puede evidenciar, existen opiniones divididas en cuanto a la planificación de tendencias en el mercado.

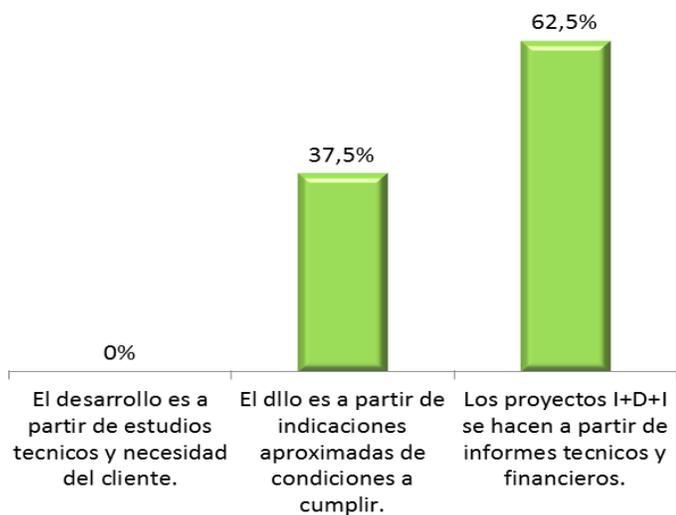
Según sus diferentes niveles de decisión en la empresa, las personas entrevistadas aportaron conocimiento acerca de cómo se generan nuevos servicios en ella y el área de recreación Confa, estableciendo criterios de medición según lo vivido a lo largo de su tiempo de permanencia en dichos cargos.

8.1.3 Desarrollo de Producto

La descripción y análisis de este componente se realizó a partir de cuatro variables y el análisis general del componente:

- Información con la que se cuenta para un nuevo producto o servicio.
- Involucramiento en el desarrollo las diferentes áreas de la empresa, clientes y proveedores.
- Planificación de proyectos, objetivos, tareas, costos y seguimiento.
- Emplean herramientas de desarrollo para implementar servicios.
- Resultado General del componente desarrollo de producto

Ilustración 25 Información al iniciar el desarrollo del producto



Fuente: elaboración propia de los autores

Información con la que se cuenta para el desarrollo de un nuevo producto o servicio

Esta fase incluye los aspectos necesarios para pasar de la idea a un nuevo producto o servicio al mercado. Este primer momento incluye la definición detallada de las funciones,

las partes y los sistemas que lo componen, para el caso de un servicio, los pasos a seguir y la información de las necesidades y los clientes objeto.

En esta valoración las ocho personas entrevistadas aportaron su conocimiento acerca de cómo se dan al interior de la empresa los diferentes pasos de co-diseño del nuevo producto con proveedores.

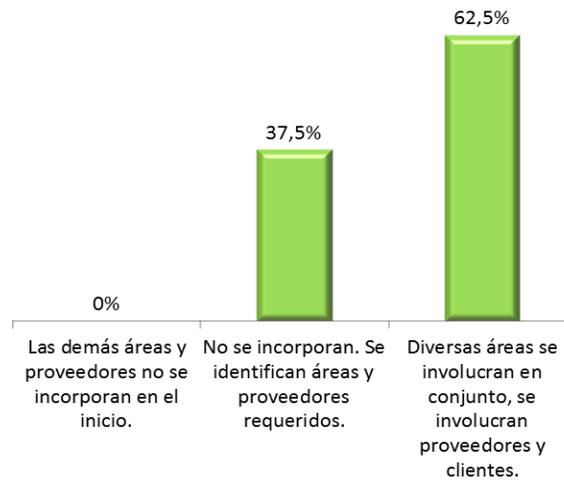
En este sentido, un 62,5% evidencia que los proyectos de I+D+I se hacen a partir de estudios técnicos, informes y estudios financieros, mientras que un 37,5% admite que se hace a partir de indicaciones técnicas aproximadas y de condiciones a cumplir en el proyecto. Esta valoración indica que existe claridad en la necesidad de realizar correctamente el paso de información previa, con el fin de asegurar la necesaria, y otro grupo responde que se hace esta planificación a partir de información previa pero sin tener un conocimiento tan detallado. Al respecto cabe anotar la siguiente entrevista:

Ehh la B confa lleva el desarrollo con indicaciones aproximadas con las condiciones a cumplir con los nuevos servicios todavía Confa no cuenta con una estrategia clara de I+D+I entonces eso hace que no sea tan presente (E.6).

Involucrar en el desarrollo las diferentes áreas de la empresa, clientes y proveedores

Este aspecto refleja la manera cómo se involucran clientes y proveedores en el desarrollo de las diferentes áreas de la empresa, el cual fue analizado en esta investigación, con los siguientes resultados:

Ilustración 26 Como se involucran diferentes áreas, clientes y proveedores



Fuente: elaboración propia de los autores

Para la generación de un nuevo producto, la empresa debe hacer cambios y ajustes internos y con proveedores externos con el fin de llegar al objetivo propuesto; además, debe coordinar equipos de trabajo en su interior, así como determinar pasos claves del proceso para poder culminarlo con éxito.

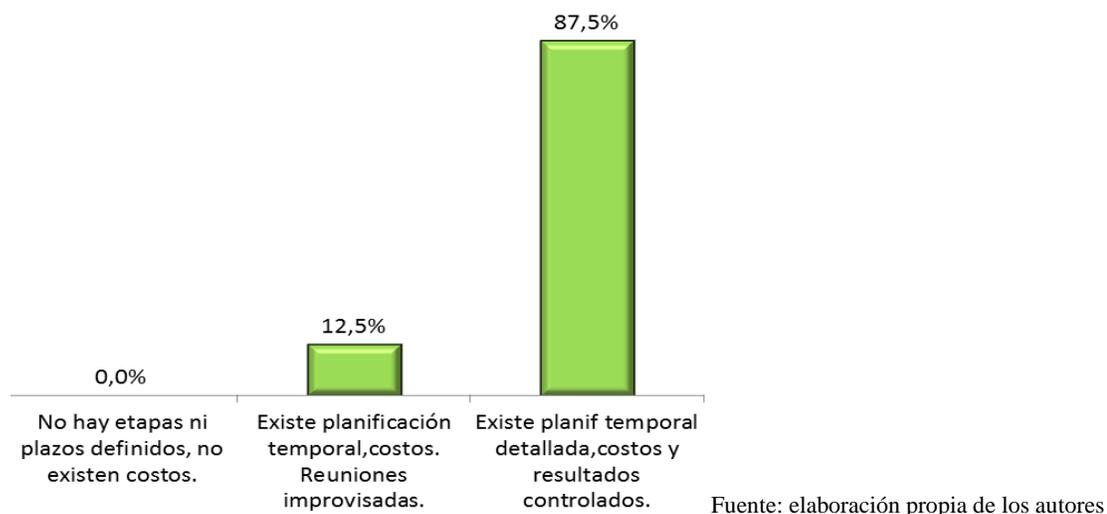
En este sentido, 62,5% de las respuestas son encaminadas a aceptar que en Confa y recreación se tienen en cuenta las otras áreas, clientes y proveedores en el desarrollo del producto, y un 37,5% responde que no se incorporan e identifican estos apoyos desde el inicio del proceso, sino durante su desarrollo, coincidiendo en ambos casos en que se da cumplimiento a esta parte del proceso. Este aparte de una de las entrevistas da cuenta de lo mencionado:

Bueno digamos que dependiendo del nivel de decisión estamos hablando de gran inversión, la respuesta es C porque si son productos del subsidio familiar debemos cumplir con unos parámetros y eso requiere un proyecto chárter de las áreas corporativas para sacar adelante la iniciativa, ya cuando son productos más estandarizados seria la B en donde vamos involucrando algunas áreas de acuerdo a las necesidades, porque si es algo nuevo son las áreas corporativas (E.7).

Planificación de los proyectos. Objetivos, tareas, costes y mecanismo de seguimiento y ajuste

La existencia o no de una planificación de los proyectos, objetivos, tareas, costos y mecanismos de seguimiento fueron analizados en esta investigación.

Ilustración 24 Existe una planificación de los proyectos



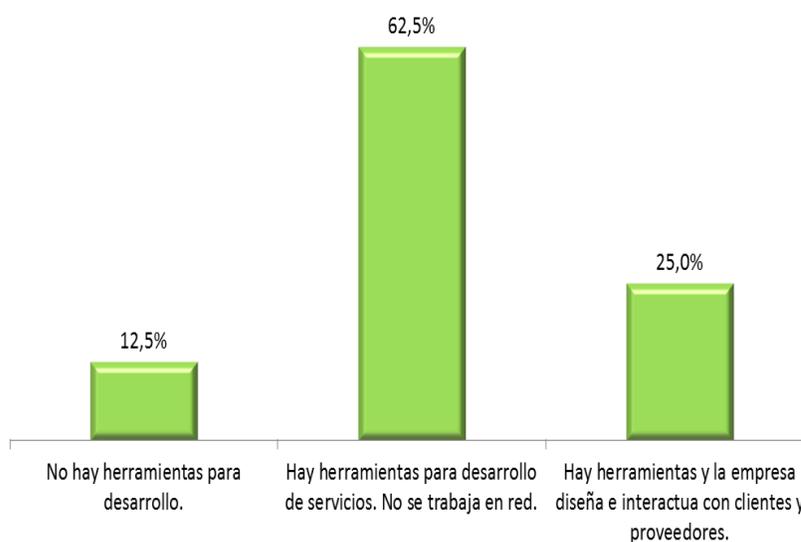
Para la generación y desarrollo de productos, en este caso de servicios en una caja de compensación, las metodologías de identificación, formulación y gestión de proyectos son claves para poder concluirlos exitosamente; es decir, la técnica de implementación es un factor fundamental. Los resultados en este componente de planificación de los proyectos reflejan en un 87,5% que al interior de Confa y el área de recreación existe planificación detallada de costos, aspectos técnicos y control de resultados, pues solo un 12,5% reporta que la planificación es temporal y a partir de reuniones improvisadas. Esta valoración es de gran importancia para garantizar que los procesos de innovación se den de manera correcta.

La C, Confa cuenta desde la gerencia de planeación con la coordinación de proyectos que son los encargados de llevar ese paso a paso y ese día a día y control de los procesos que se están ejecutando (E.8).

Empleo de herramientas de desarrollo para implementar servicios (modelos, prototipos, simulación, etc.)

El grado en que se emplean herramientas de desarrollo para implementar servicios, fue revisado en esta investigación a partir del siguiente análisis:

Ilustración 25 Herramientas de prototipos para implementar servicios



Fuente: elaboración propia de los autores

La garantía de éxito y claridad en la inversión para las empresas que desean lanzar un nuevo producto o servicio es poderlo pilotear o prototipar en el mercado, con el fin de testear cómo será su posible comportamiento de venta, entrega, comercialización y demás, convirtiéndose en un paso de gran relevancia. De ahí que según el análisis realizado en esta investigación, un 62,5% de los entrevistados considera que las herramientas como prototipos o modelos para implementar servicios, existen y se usan, pero no se labora en red con otras áreas o proveedores; un 25% admite que existen herramientas, la empresa diseña, trabaja en red y se interactúa con clientes y proveedores, mientras que un 12,5% afirma que no existen tales herramientas.

Lo que tratamos de hacer es que si una idea se va por el camino del proyecto se prototipa y se ensaya, pero no funciona igual para todas las ideas. Las herramientas no existen concretas en Confa, a nivel general la caja usa instrumentos que no son para modelar nuevas ideas, son aplicaciones, desarrollos o software. En este caso si se hace prueba piloto y regulación eso si aplica (E.9).

Resultado general del componente desarrollo de producto

Según los elementos anteriormente descritos, que componen el desarrollo de producto, se puede extraer el promedio cuantitativo de acuerdo con las respuestas dadas para determinar y valorar este componente en la empresa y área sujetas a investigación.

Ilustración 26 Desarrollo de productos en Confa y área de recreación



Fuente: elaboración propia de los autores

En conclusión se puede observar que, el desarrollo de producto fue valorado en 2,5 sobre un total por obtener de 3, lo cual indica que la empresa tiene un nivel bueno de apropiación de la importancia en la definición de las partes y sistemas del nuevo producto dentro del diseño, distribución y proceso de venta futura, con aspectos por mejorar en cuanto al desarrollo de herramientas como prototipos o similares, involucrar clientes y proveedores e información de vigilancia estratégica, los cuales son factores claves en esta fase.

8.1.4 Organización

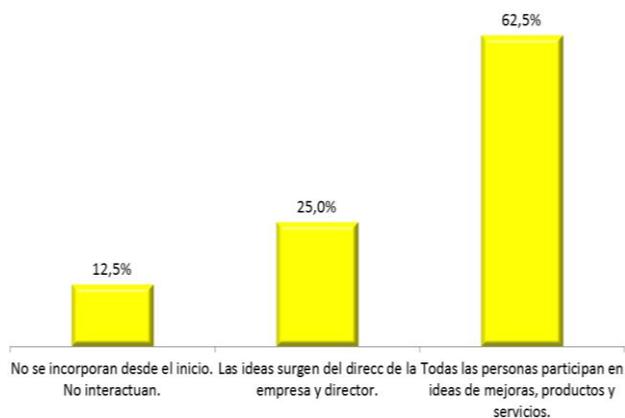
Se caracteriza y se muestran los resultados hallados, mediante el análisis de los siguientes tres elementos, así como el resultado de la organización:

- Involucramiento de las diferentes personas de la empresa en el desarrollo de servicios en Confa.
- Plan de reconocimientos e incentivos para los procesos de innovación.
- Dedicación del tiempo laboral al desarrollo de innovación.
- Resultado organización Confa 2017 primer semestre.

Involucramiento de las diferentes personas de la empresa en el desarrollo de servicios en Confa

El cómo se involucran en el desarrollo de servicios en Confa las diferentes personas de la empresa, fueron analizados en esta investigación, así:

Ilustración 27 Involucramiento de personas en desarrollo de servicios



Fuente: elaboración propia de los autores

En este componente se trata de evidenciar básicamente el compromiso de los empleados de la empresa en el proceso de la gestión de la innovación, con el fin de generar grupos o equipos de trabajo ideales frente al tema, pero a partir del compromiso de la dirección de la

empresa “el equipo deberá estar conformado por personas de las diversas áreas de la empresa relacionadas con el proceso de innovación, tendría que ser multidisciplinar” (CIDEM, 2002).

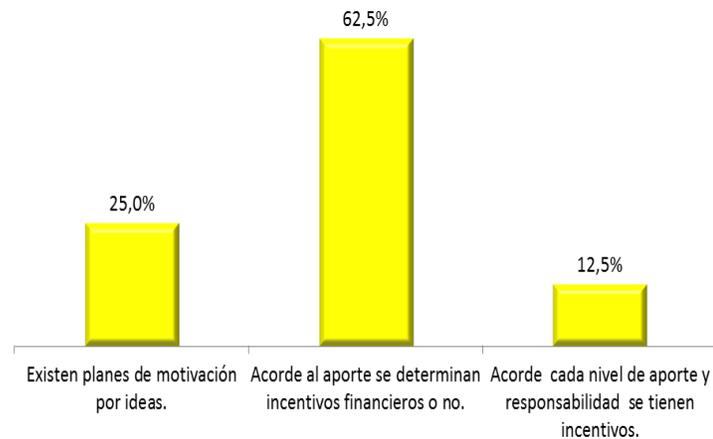
En este aspecto, la valoración del grupo de entrevistados varió en cada ítem. El porcentaje más alto, 62,5%, acepta que las personas de todos los niveles participan con ideas de mejoras; el otro porcentaje se distribuye en 12,5% que asegura que las personas no se incorporan ni interactúan, y 25% que afirma que las ideas surgen del direccionamiento de la empresa, aspecto de gran relevancia por ser un alto porcentaje.

Vamos en un proceso de maduración, las organizaciones permanentemente van cambiando. Hay normas establecidas desde afuera, los servicios desde la base hacen unas aprobaciones desde abajo hasta llegar a niveles gerenciales. Se hacen unas proyecciones para mediano y largo plazo, se plantea ascendentemente esas ideas, realmente es una planeación que no solo es a lo que piensen los directivos pero hay otras directrices y mandatos internos y cuadros de mando internos o externos. Hay unas escalas de indicadores que se van sumando para mostrar la escala de forma integral (E.10).

Plan de reconocimientos e incentivos para los procesos de innovación

La existencia o no de un plan de reconocimientos e incentivos para los procesos de innovación fueron analizados en esta investigación a partir de la siguiente variable:

Ilustración 28 Plan de incentivos por innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

La dirección de la empresa y el direccionamiento estratégico deben estar alineados con el proceso de gestión de innovación; al respecto, un componente importante es determinar planes de incentivos por aporte de ideas con el fin de garantizar participación y permanencia del proceso.

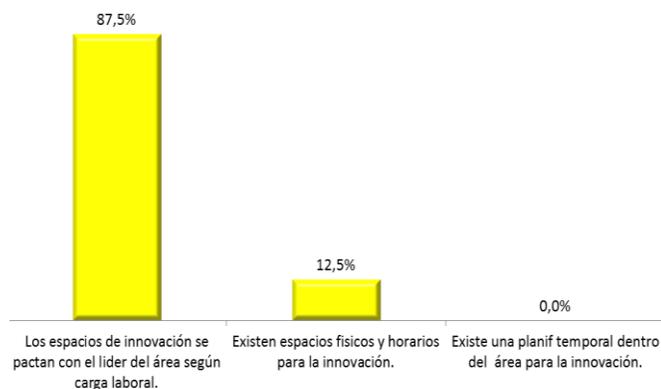
En este sentido, un 25% de las respuestas fueron encaminadas a reconocer que si hay planes en este aspecto; un 12,5% acorde a cada nivel de responsabilidad, y un 62,5% en torno a que dependiendo del nivel de aporte se determina qué tipo de incentivos se generan, lo que muestra de alguna manera que el proceso se encuentra en un momento de afinamiento, pero que si hay algunos elementos de motivación, como lo ratifica el siguiente texto de entrevista:

Yo creo que nosotros ahí estamos en busca de la tercera opción, dependiendo de una cantidad de factores como debería estimularse la innovación. La caja ha pasado por motivar vía capacitación y celebrar pequeñas victorias, reunámonos con la gente, celebremos algo. *Lo que yo creo es que de a poco se tiene que ir madurando las políticas que aumente la cultura de innovación pero no se vaya a degenerar por factores extrínsecos a la innovación (E.11).*

Dedicación del tiempo laboral al desarrollo de innovación

La facilidad y permiso de dedicación del tiempo laboral al desarrollo de la innovación, fue analizado en esta investigación a partir del siguiente análisis:

Ilustración 29 Dedicación de tiempo laboral al desarrollo de la innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

Dentro del proceso de gestionar la innovación y posicionar el sistema en una empresa es de gran relevancia facilitar de diferentes formas los espacios físicos y de tiempo para la generación y desarrollo de ideas e innovación, aquí las respuestas coinciden radicalmente en que no existe una planificación detallada dentro del área para este proceso, solo un 12,5% afirma que existen espacios físicos y de tiempo para esta labor, mientras que un 87,5% asegura que si se dan espacios de generación, pero no con espacios físicos, sino de tiempo pactados con los líderes de cada área.

En este sentido, este componente tiene dos extremos a resaltar, pues deben existir condiciones físicas para que fluyan estos procesos, y a su vez, es muy importante que los directores de áreas se involucren en el proceso, lo cual se corrobora con la siguiente afirmación teórica del modelo CIDEM (2002): “los responsables de los procesos de innovación se convierten en personas claves que tienen que disfrutar de la máxima confianza y el compromiso de la dirección”.

Resultados generales organización Confa 2017 primer semestre

Según los anteriores hallazgos, el componente de la organización en pro de la innovación cuenta con un buen grado de valoración general, lo cual se evidenció en el siguiente gráfico:

Ilustración 30 Organización para el proceso de innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

Esta gráfica refleja la valoración de los entrevistados en un nivel general incipiente de 1,8%, dejando ver aquí su nivel de conocimiento de la empresa en torno a la motivación interna de los empleados y externa de la empresa, a partir de estrategias de facilidad e incentivos para la innovación, donde la valoración más alta de 2,5% fue en el nivel de involucramiento de las personas en el proceso, pero el plan de reconocimientos e incentivos y la dedicación del tiempo laboral y espacio físico están por mejorarse e “incorporar sistemáticamente nuevos métodos de enfocar la actividad en la empresa para mejorar de forma continua” (GUIPYMES). De igual forma, en tipos de organización pensados para implementar modelos de gestión de innovación:

A menudo se obliga a pasar de una estructura tradicional horizontal con una organización jerárquica fija a una organización de tipo matricial con una jerarquía posicional en la que la misma persona pueda tener autoridad sobre un proceso que afecta diferentes áreas, las

empresas que asumen grandes retos de innovación deben asumir nuevos modelos de organización (CIDEM, 2002).

8.1.5 Redefinición de Procesos de Comercialización

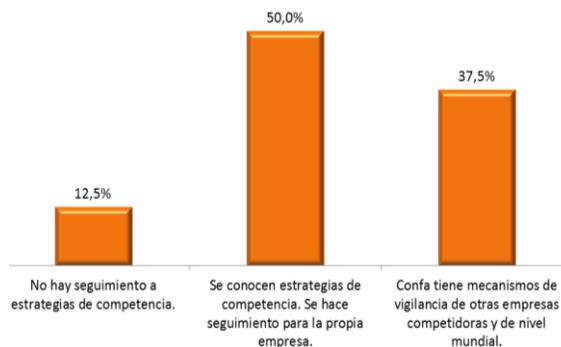
Se caracteriza y se muestran los resultados hallados con el siguiente análisis:

- Seguimiento de las estrategias comerciales de su competencia y de empresas de sectores afines.
- Planificación de la empresa la forma en la que se comercializará un nuevo servicio.
- Redefinen los procesos de comercialización, impacto en la generación de valor.
- Obtiene la opinión de los clientes. Cuáles son los mecanismos empleados.
- Resultados generales de Redefinición de procesos de comercialización en Confa 2017.

Seguimiento de las estrategias comerciales de su competencia y de empresas de sectores afines

El cómo se hace el seguimiento de las estrategias comerciales de su competencia y de empresas de sectores afines, fue analizado en esta investigación a partir de la siguiente variable:

Ilustración 31 Seguimiento de estrategias comerciales, empresas afines y competidores



Fuente: elaboración propia de los autores

Este aspecto se refiere al análisis y la vigilancia estratégica de cómo generan el producto y lo comercializan las otras empresas, para determinar si el nuevo producto o servicio será llevado en su comercialización de la misma manera.

Según lo hallado y expuesto en el gráfico anterior, un 12,5% afirma que no se hace análisis de otras estrategias comerciales; un 50%, como el más alto porcentaje indica que en Confa se hace un seguimiento de competidores para introducir mejoras, mientras que un 37,5% define que el área de recreación tienen mecanismos de vigilancia del sector para afinar este proceso. En este orden de ideas se puede asegurar que, en este aspecto Confa está bien valorado y apropiado; sin embargo, es necesario determinar aspectos de mejora. De ejemplo está el texto de entrevista de uno de los gerentes:

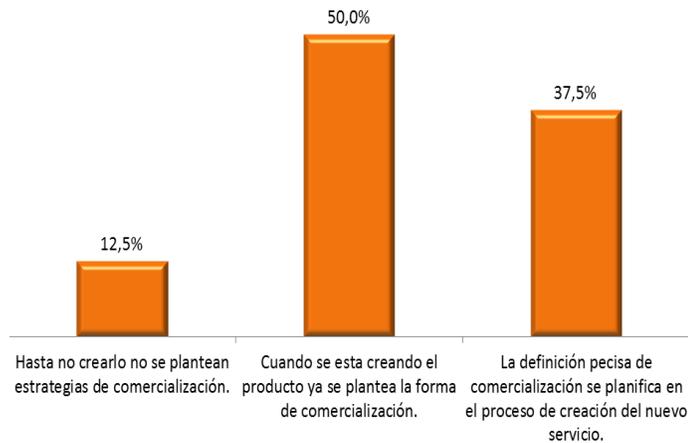
La última, nosotros somos muy amigos de buscar las mejores prácticas, la caja es muy juiciosa en leer los entornos, hay en Confa un elemento que es esa lectura de entornos. *Eso ayuda a tener frescas las ideas, no nos cuesta escuchar tendencias de tipo internacional e ir a otros países para ver propuestas exitosas y el área de investigación provee varios estudios. Entonces conocemos como van cambiando los comportamientos del mercado (E.12).*

“La actividad de redefinición de procesos de comercialización puede generar tanto valor para los clientes que de hecho resulta un servicio o producto nuevo” (CIDEM, 2002).

Planificación de la empresa la forma en la que se comercializará un nuevo servicio

El cómo planifica la empresa la forma en que se comercializará un nuevo servicio, fue analizado en esta investigación a partir de la siguiente variable:

Ilustración 32. Seguimiento estrategias comerciales, empresas afines y competidores



Fuente: elaboración propia de los autores

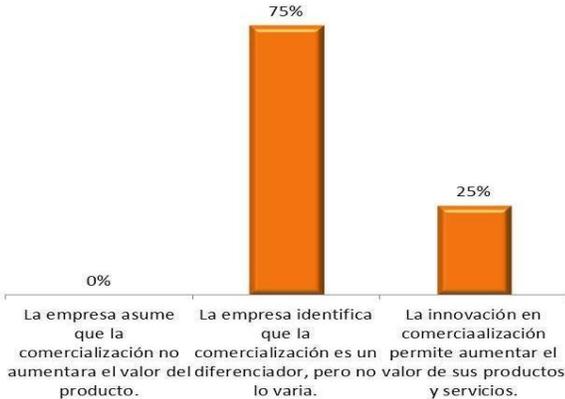
“Con frecuencia la actividad de redefinición afecta los procesos relacionados con la comercialización y se traduce en suministrar un producto o servicio de forma completamente diferente, lo cual se convierte en un factor de diferenciación para muchas empresas” (CIDEM, 2002). Según los resultados expuestos, esta actividad en Confa y el área de recreación describe que un 12,5% opina que la estrategia de comercialización solo se define hasta crear el nuevo servicio; un 50% afirma que los momentos de creación del servicio y comercialización van a la par, y un 37,5% de los entrevistados asegura que esta definición se planifica en el proceso de creación, lo cual permite inferir que sí se hace la actividad de planear cómo será la estrategia de venta y se tienen en cuenta elementos modernos de cómo llegarle al usuario final antes de que se termine el nuevo diseño del servicio. Como ejemplo este corte de entrevista:

Bueno, entonces nosotros hacemos dos rutas, el portafolio recibe aportes de relaciones corporativas calendario, valores, y demás. Pero cuando hablamos de productos nuevos hablamos de campañas específicas y más impulso para que la gente conozca ese beneficio (E.13).

Redefinen procesos de comercialización, impacto en la generación de valor

El cómo se redefinen los procesos de comercialización, y el impacto en la generación de valor, fueron analizados en esta investigación de la siguiente forma:

Ilustración 33 Redefinición procesos comercialización, impacto y generación de valor



Fuente: elaboración propia de los autores

Esta valoración de las personas entrevistadas hace evidente que al interior de la empresa se tiene claridad de la necesidad de redefinir procesos de comercialización, no por generar valor adicional al cliente final, sino por ser diferente en el mercado, según 75% de las personas entrevistadas, mientras que un 25% admite que esta estrategia puede aumentar el valor del producto o servicio. De ahí que se determine que por ser una empresa de corte social y entregar servicio vía subsidio, la estrategia debe estar ligada más a la diferenciación. A continuación se extrae una parte de una entrevista que ayuda a dar claridad al respecto:

Esa está compleja para el perfil de Confa, no pues es una empresa con valor y labor social, nosotros optamos porque el afiliado pueda tener una tarifa más económica el valor es más social, pongamos la B pues se ha identificado para esa comercialización pero no tanto para generación de lucro (E.14).

Obtiene la opinión de los clientes. Cuáles son los mecanismos empleados

El cómo se obtiene contacto con los clientes después de la venta, y cuáles son los mecanismos empleados, fueron analizados en esta investigación a partir de lo siguiente:

Ilustración 34 Opinión de los clientes y mecanismos usados



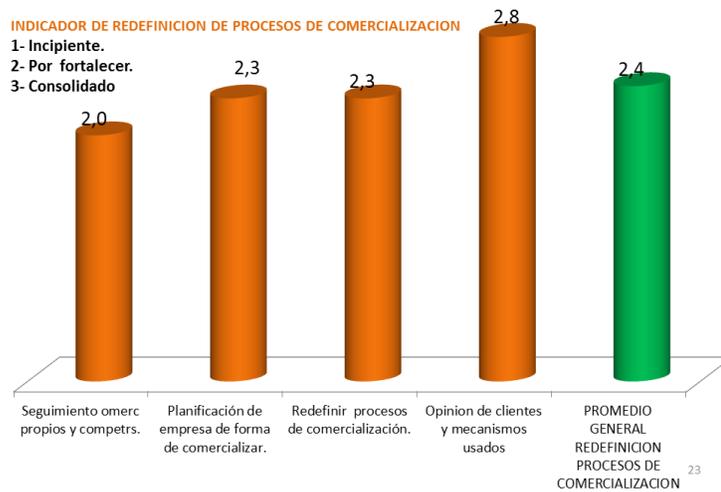
Fuente: elaboración propia de los autores

La importancia de este elemento radica en que uno de los aspectos importantes para que se avale la innovación es la opinión y compra del cliente final. Se puede evidenciar aquí que un 25% de la muestra entrevistada afirma que existe una buena relación con los clientes; se trata de no tener quejas y si las hay se gestionan, y un 75% afirma que los procesos de comercialización poseen mecanismos para aportar información útil durante el desarrollo de nuevos servicios.

De otro lado, se toma en cuenta la opinión de los clientes y existe una línea directa de atención al cliente, lo cual muestra que en Confa y el área de recreación tiene este proceso más consolidado, aunque existen elementos por mejorar, lo cual se puede validar en la siguiente entrevista:

Es como una mezcla de B y A, pero más fuerte la B, si tenemos una buena relación con los clientes, con canales de distribución Confa se ha caracterizado por medir constantemente la satisfacción de los clientes, contamos con esa línea de gestión pero realmente el cliente no participa (E.15).

Ilustración 35 Redefinición de procesos de comercialización de Confa



Fuente: elaboración propia de los autores

Los resultados del gráfico permiten observar que el promedio general de evaluación de la actividad específica de redefinición de procesos de comercialización quedó valorada en 2,4 sobre un 3 en total por obtener, lo cual indica que la empresa tiene un nivel bueno de apropiación sobre la importancia de diseñar estrategias de entrega al cliente final, pero está por fortalecer para buscar mecanismos de gestión de manera eficaz y continua, dado que como se puede evidenciar, existen opiniones divididas, sobre todo en seguimiento a los competidores y sus estrategias.

Todo lo anterior valida que en Confa se aplica en alguna medida el aporte teórico dado en el modelo CIDEM (2002) utilizado como guía de este trabajo: “la actividad de redefinición que afecta los procesos relacionados con la comercialización puede generar tanto valor para los clientes que de hecho resulta un producto o servicio nuevo”.

8.1.6 Gestión del Conocimiento y la Tecnología

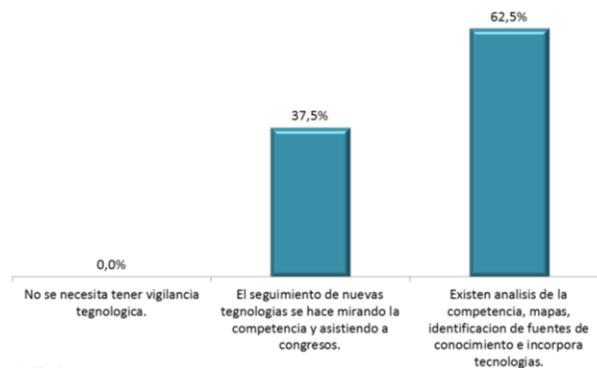
Se caracteriza y se muestran los resultados hallados de acuerdo con los siguientes criterios:

- Identificación y evaluación de conocimientos y tecnologías clave para el desarrollo del negocio e impacto en el futuro.
- Plan estratégico para incorporar las nuevas tecnologías al desarrollo de servicios, una dotación presupuestaria y una estimación de rentabilidad.
- Procedimiento para decidir que parte de I+D+I (Investigación, desarrollo, innovación) se realiza internamente y cual se subcontrata.
- Mantenimiento de relaciones estables con proveedores de tecnología.
- Conocimiento de mecanismos de protección de la propiedad intelectual y las ayudas públicas a la I+D+I (Investigación, desarrollo, innovación).
- Resultados generales de Gestión del Conocimiento y la tecnología en Confa 2017.

Identificación y evaluación de conocimientos y tecnologías clave para el desarrollo del negocio e impacto en el futuro

La identificación y evaluación de conocimientos y tecnologías para el desarrollo del negocio, fue analizado en esta investigación a partir de la siguiente variable:

Ilustración 36 Identificación y evaluación de conocimientos y tecnología



Fuente: elaboración propia de los autores

“El cambio o la inclusión de tecnologías es una actividad clave para el proceso de la competitividad ya que es el responsable de la reestructuración y de la creación de nuevos negocios” (CIDEM, 2002). En este sentido y según el grafico anterior, en Confa y el área

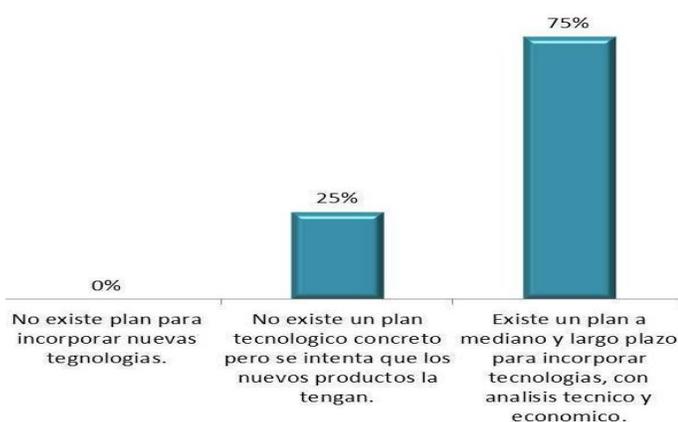
de recreación sí se hace identificación y evaluación de tecnologías. Al respecto el 37,5% afirma que se hace mirando la competencia y asistiendo a congresos, un 62,5%, es decir, la más alta opinión, acepta que existen análisis de competencia, mapas tecnológicos e identificación de fuentes de conocimiento; información que se incorpora en nuevos servicios. Lo anterior advierte de la importancia que se da en la empresa para este tema y sobretodo que no es desconocida al interior de la organización. Como ejemplo la siguiente entrevista:

El área de tecnología es muy estricto, nos vamos por la C, ósea no hay innovación que se pueda llevar a cabo sin que tecnología haya dado el AVAL para que le desarrollo de la innovación sea pues efectivo (E.16).

Plan estratégico para incorporar las nuevas tecnologías al desarrollo de servicios, una dotación presupuestaria y una estimación de rentabilidad

El plan estratégico para incorporar nuevas tecnologías al desarrollo de servicios, dotación presupuestaria y estimación de rentabilidad, fue analizado en esta investigación a partir del siguiente análisis:

Ilustración 37 Plan de incorporación de nuevas tecnologías



Fuente: elaboración propia de los autores

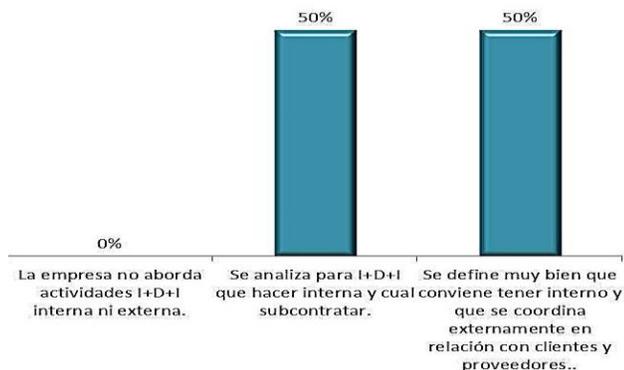
Es importante aclarar aquí que cuando se habla de incorporar tecnología no se habla de un mecanismo en sí, sino de un modelo empresarial, tal como lo afirma el CIDEM (2002), utilizado como base de esta investigación: “cuando la innovación se produce gracias a la aplicación industrial de conocimiento científico estamos hablando de innovación tecnológica, no hay sectores de tecnología de punta, ni de baja tecnología en todos los sectores se puede innovar gracias a la tecnología”.

Es así como se evidencia que en Confa y recreación tiene gran importancia el tema, pues 25% de los entrevistados afirma que no existe un plan tecnológico concreto, pero se intenta que los nuevos servicios lo tengan, y 75% afirma que existe un plan a largo plazo para incorporar tecnología, es decir, en la empresa y área objeto de esta investigación el tema esta interiorizado y pensando para incursionarlo cada vez más.

Procedimiento para decidir que parte de I+D+I (investigación, desarrollo, innovación) se realiza internamente y cual se subcontrata

Si existe algún procedimiento para decidir qué parte de I+D+I (investigación, desarrollo, innovación) se realiza internamente y cuál se subcontrata, fueron objeto de análisis en esta investigación a partir de la siguiente variable:

Ilustración 38 Plan de incorporación de I+D+i interno o subcontratado

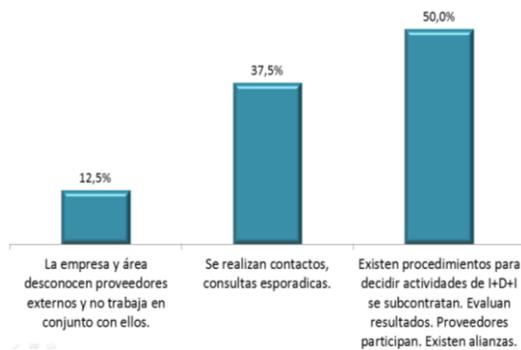


Fuente: elaboración propia de los autores

Al analizar esta actividad es fundamental tener la claridad, según la guía del modelo CIDEM (2002) que: “Desde un punto de vista empresarial la tecnología es la incorporación de conocimiento externo a las diferentes actividades clave de la empresa desde la logística y fabricación hasta el servicio postventa”. Este aspecto se encuentra en un 50% de afirmación de que al interior de la empresa se hace un análisis previo para determinar qué proyectos de I+D+I se hacen internos y cuáles se subcontratan, y otro 50% que se define muy bien qué conviene tener interno y qué se hace externo, para tener en cuenta clientes y proveedores; es decir, en esta actividad se admite en un 100% que sí se hace inclusión de personal y tecnología externa. Como ejemplo esta entrevista:

Si ese es un proceso ligado al área de tecnología e interactuamos las áreas cuando sea necesaria y la caja tiene una política que dependiendo del proyecto se determinan acciones, por ejemplo la biblioteca virtual es una mixtura de los aportes internos y externos con el fin de evitarse reproceso (E.17).

Ilustración 39 Relaciones estables con proveedores de tecnología



Fuente: elaboración propia de los autores

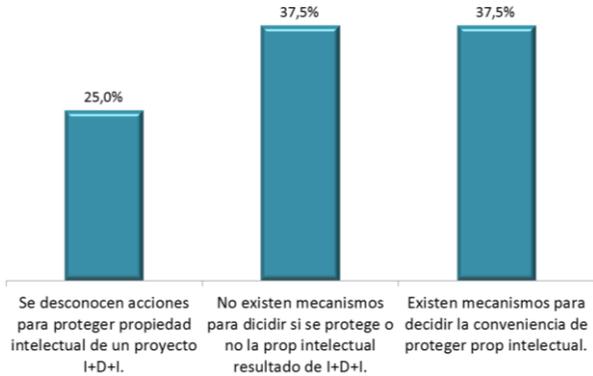
Mantenimiento de relaciones estables con proveedores de tecnología

Este análisis busca determinar si la empresa cuenta con red de tecnología y gestión del conocimiento para buscar soluciones e innovaciones claves. Aquí un 12,5% advierte que la empresa y área desconocen los proveedores, un 37,5% define que se realizan consultas

esporádicas con ellos, y un 50% afirma que esta labor se realiza a partir de procedimientos para decidir qué actividades se hacen internas y cuáles se subcontratan. Al respecto se observa una brecha más amplia de opiniones, aunque el mayor porcentaje oscila entre determinar qué se hace interno y qué se subcontrata.

Bueno yo creo que C. Como es un soporte en este caso interactuamos con el área ellos resuelven con quien lo resuelven y hacen el ejercicio con quien lo hacen y con quién no. En general la caja tiene una bandeja de proveedores y se decide con quienes se trabajan estos temas (E.18).

Ilustración 40 Mecanismos de protección propiedad intelectual



Fuente: elaboración propia de los autores

Conocimiento de mecanismos de protección de la propiedad intelectual y las ayudas públicas a la I+D+I (investigación, desarrollo, innovación)

El conocimiento juega un papel ambivalente en proceso de innovación. Por una parte, es el fermento de la generación de ideas. Con este papel, el conocimiento debe ser nuevo, inobservable, in-codificado y exploratorio para permitir la creatividad. Por otra parte, facilita la culminación exitosa del proceso de innovación o del de adopción de imitaciones (Pérez, 2007).

Este elemento es clave de soporte teórico para definir la importancia que tiene el hecho de ejercer acciones claras dentro de la empresa para proteger la propiedad intelectual a través de diversos mecanismos de protección, lo cual aquí fue valorado en gran variedad de opiniones por los entrevistados: 25% desconoce que existen dentro de Confa y el área de recreación acciones para proteger el conocimiento como propiedad intelectual de la empresa, 37,5% afirma que no existen mecanismos para decidir si se protege o no el resultado de un proceso de I+D+I, y el 37,5% restante que si existen mecanismos para decidir la conveniencia o no de proteger la propiedad intelectual de este tipo de proyectos.

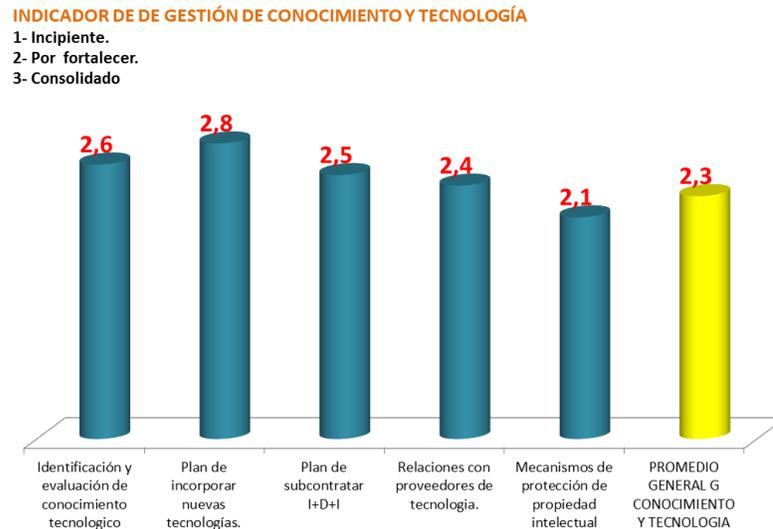
Lo anterior va encaminado a determinar que este elemento está aún por discernir y mejorar en la empresa, dado que hay diversidad de opiniones y es un tema transversal a todo el proceso de gestión de innovación. La siguiente respuesta da un mejor contexto al concepto emitido:

Bueno mi opinión es que aún no estamos tan vinculados en que una idea de tal nivel sea protegida, la salvedad es que si es un conocimiento o requiere una patente o un registro por lo menos en esta gerencia no se hace así porque en general lo que se hace es que la idea nutra el proceso. Sin embargo éticamente estamos en la obligación de formalizar lo que se trae. Cuando se hace una investigación se aclara de quien va hacer esta investigación (E.19).

Resultados generales de la gestión del conocimiento y la tecnología en Confa 2017

Según los anteriores hallazgos, este componente cuenta con un buen grado de valoración general, evidenciado en el siguiente gráfico:

Ilustración 41 Gestión del conocimiento y tecnología en Confa área de recreación



Fuente: elaboración propia de los autores

A modo de conclusión, en el gráfico se observa que el desarrollo de producto fue valorado en 2,3 sobre un 3 en total por obtener, lo cual indica que la empresa tiene un nivel de apropiación bueno, pero con aspectos por fortalecer dada la importancia del componente en cuestión. De ahí que la empresa y área deben generar acciones claras y rápidas frente a los mecanismos de propiedad intelectual, por tratarse de un factor clave en el proceso completo de innovación y delicado en la fuga de conocimiento referenciado por Pérez (2007):

En el núcleo central de la visión de la empresa basada en el conocimiento descansa la idea de que el recurso clave desde el punto de vista estratégico es el conocimiento organizativo (Grant, 1996). Esta afirmación, unida a que el conocimiento es el determinante fundamental del proceso de innovación (Nonaka, 1994).

8.1.7 Consolidado General – Gestión de la Innovación en Confa

Según lo planteado en el direccionamiento estratégico en Confa 2013-2018, dentro de sus objetivos, y referenciados en el marco teórico en cuanto a aprendizaje y crecimiento a partir de esta investigación, se establece que se cumple “el desarrollo e incentivo de

fortalecimiento de capacidades de innovación” con elementos de mejora en organización y en tema de asignación de tiempo laboral.

En cuanto a los procesos internos, según el objetivo de “fortalecer capacidad de toma de decisiones” deben mejorarse las acciones encaminadas a la identificación de las necesidades de los clientes; actividades de la competencia respecto a mirar más los sucesos externos en el sector, establecer mucho mejor el componente de recompensas y respuestas por aporte de ideas, y determinar acciones precisas en cómo implementar o avanzar en la elaboración de herramientas o modelos prototipos para generar nuevos productos.

Es así como a partir del resultado descrito en los textos anteriores y el objetivo planteado en el proyecto de tesis: “Establecer los elementos más importantes que configuran la Gestión de la Innovación en el Área de Recreación Confa”, se identifica que el proceso de innovación en Confa y área de recreación adapta los seis elementos CIDEM, los cuales componen la gestión desde los términos de: redefinición de procesos de comercialización, generación de nuevos conceptos, desarrollo de producto, organización, gestión del conocimiento y tecnología, así como cultura de innovación como parte de su dinámica laboral cotidiana.

Las respuestas obtenidas se clasifican como “por fortalecer” en cinco de estos aspectos y, un solo aspecto como “incipiente”, como lo fue el de la Organización, respecto a lo cual se puede decir que en el área de recreación de Confa existe baja cultura de innovación, y se debe recorrer una vía para mejorarse cada vez más.

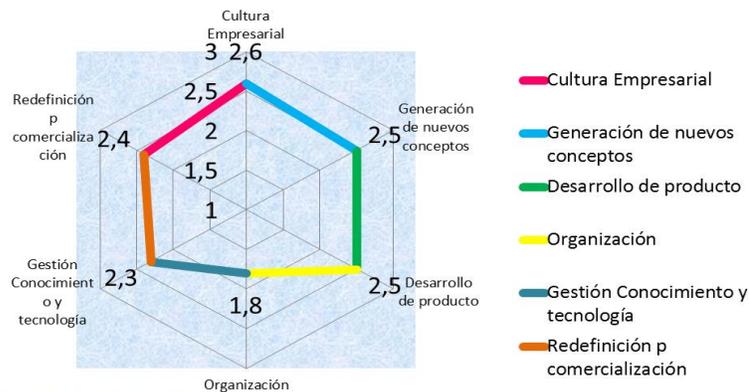
“El proceso de innovación incorpora una serie de actividades sistemáticas, la empresa innovadora es aquella que se preocupa por tener estructurado dicho proceso y que lo gestiona de una manera eficiente” CIDEM (2002). A continuación se relaciona el modelo utilizado y argumentado en el marco teórico guía de esta investigación:

La innovación es un proceso que requiere dedicación del personal coordinativo, directivo y operativo, así como el esfuerzo de recursos físicos y económicos. Es un proceso que a su

vez relaciona áreas de conocimiento muy diversas como son las de mercadeo, diseño, planeación, innovación, y que fueron en este aparte de la investigación llevadas a un nivel de reflexión.

Ilustración 42 Resultado general gestión de la innovación área recreación Confa

RESULTADO GENERAL GESTION DE LA INNOVACION AREA RECREACION Y CONFA



INDICADOR DE VALORACION

- 1- Incipiente. Respuesta / A = Equivalente a respuesta No. 1
- 2- Por fortalecer. Respuesta / B = Equivalente a respuesta No. 2
- 3- Consolidado. Respuesta / C = Equivalente a respuesta No. 3

30

Fuente: elaboración propia de los autores

El gráfico anterior muestra entonces, a partir de la guía CIDEM, que las actividades que definen el proceso de innovación han sido previstas por la empresa y con un buen nivel las aplica. “Un factor que hay que tener muy presente es que el proceso de innovación no es lineal sino sistemático”, como se puede evidenciar donde se dan resultados en un nivel de 1 a 3.

Para una empresa de servicios como Confa, que está permanentemente vigilada en el cumplimiento de la ley y de su objeto social, es de gran relevancia que la innovación sea evidenciada en un momento de inicio de su gestión interna, en una valoración en 2,4 sobre un 3 en total por obtener, lo cual indica que la empresa tiene un nivel de apropiación de nivel medio, con un indicador de valoración “por fortalecer”, en búsqueda de llegar al indicador de “consolidado”. Confa es consciente de la importancia de diseñar estrategias de

entrega al usuario final, pero pretende fortalecerse para encontrar mecanismos de gestión de manera eficaz y continua según la escala GIPYMES a partir del cuestionario adaptado del CIDEM (2002) y reconociendo su importancia en la competitividad y calidad de sus gestiones internas.

En tal sentido, el proceso de gestión de innovación que durante esta investigación se evaluó fue el de determinar y llevar a la reflexión del “ hacer cosas nuevas” (diseño y desarrollo de productos y servicios) y con hacer las cosas diferentes para aumentar el valor de los productos (redefinición de procesos comerciales), a partir de determinar y analizar el proceso completo de innovación que tiene que estar marcado por un enfoque de mercado muy claro, donde se inicia con un input (identificación de una oportunidad ó necesidad insatisfecha) y finaliza también en el mercado con un output (la satisfacción de los clientes por un nuevo producto o servicio creado).

8.2 Satisfacción de los Usuarios

A partir del resultado descrito en los textos anteriores y el objetivo planteado en el proyecto de tesis: “Determinar los niveles de satisfacción en términos de innovación, percibida por los usuarios de los servicios del Área de Recreación de Confa”, se encontró una valoración que se acerca a la de “muy satisfechos”, lo cual para una empresa de servicios como lo es una caja de compensación familiar es de gran relevancia e importancia para su plan de acción actual y futuro, ya que según el direccionamiento estratégico 2013-2018 (Confa, 2015), dentro de sus objetivos de aprendizaje y crecimiento pretende garantizar un portafolio innovador de productos y servicios, así como generar propuestas de valor innovadoras que contribuyan a incrementar la productividad y desarrollo de la organización, por lo que las muestras de servicios seleccionadas para este estudio cumplen con las características de servicios que han adaptado procesos de innovación, según la evaluación de los usuarios.

Es así como para una empresa de servicios como Confa, determinar el nivel de satisfacción de los usuarios cobra gran importancia, dado que son ellos, los usuarios, la razón de ser de

una caja de compensación familiar. Lograr conocer su nivel de satisfacción frente a los servicios connotados como, “Servicios en procesos de innovación”, es una acción investigativa interesante para la gerencia, dado que aporta datos e interpretaciones determinantes para la toma de decisiones empresariales a futuro.

Mediante el fragmento de una de las investigaciones realizadas en la Biblioteca Regional de Murcia, se pretende dar a entender que la innovación debe generar satisfacción en las personas que se benefician de ella: “En un modelo centrado en el usuario, la innovación también debe estar encaminada a satisfacerlo, captarlo y fidelizarlo. Esta innovación no tiene por qué limitarse a aspectos meramente tecnológicos, sino que debe dirigirse hacia el desarrollo de nuevos servicios” (Gallo, 2008).

Cabe resaltar que los resultados planteados en esta investigación son producto de realizar 348 encuestas telefónicas a usuarios de los servicios de Bailatón, Alojamiento Chambacú la Rochela y Gimnasios de Manizales del primer semestre 2017.

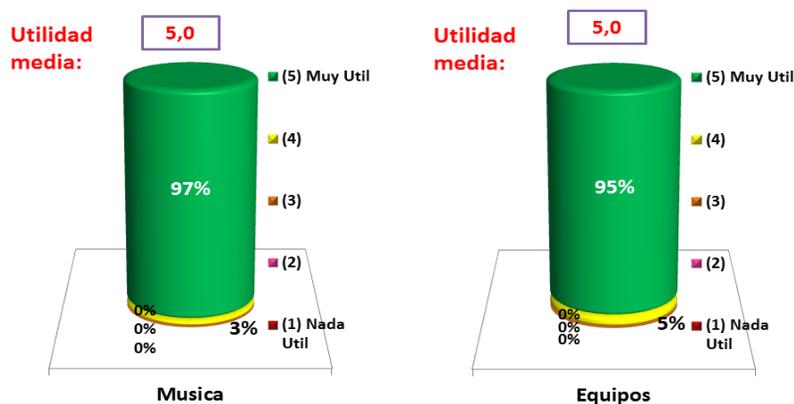
8.2.1 Bailatón Manizales

La estructura del análisis de los resultados obtenidos está planteada desde la mirada en tres momentos:

- La frecuencia de las calificaciones.
- El promedio de la calificación.
- El ejercicio de la relación para cada uno de los aspectos analizados.

El análisis de satisfacción de los atributos explícitos o implícitos del servicio del Modelo Kano, frente a los atributos innovadores de cada servicio estudiado.

Ilustración 43 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: música y equipos



Fuente: elaboración propia de los autores

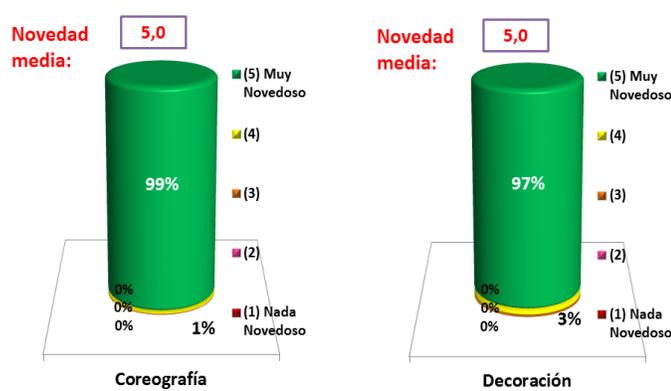
Las frecuencias de las calificaciones Bailatón

Los resultados de las encuestas muestran que el aspecto música fue considerado un elemento altamente motivador y de gran importancia en la experiencia vivida por los usuarios que participaron en la Bailatón. En los resultados de la gráfica anterior, se evidencia que 97% de los usuarios calificaron este aspecto en la escala del 5, como “muy útil”; por lo que se llega a interpretar que la música es un aspecto predominante en este tipo de actividades, y se debe premeditar con justo detalle con el fin de lograr en los participantes una experiencia positiva. Se afirma que en la Bailatón del primer semestre del 2017 este aspecto cumplió con las expectativas.

Los resultados de las encuestas muestran que el aspecto equipos como sonido, pantalla, luces, fue considerado un elemento altamente útil, como se expone en la anterior gráfica, donde se evidencia que 95% de los usuarios calificaron este aspecto en la escala del 5, como “muy útil”. Se llega a interpretar que el poner a disposición equipos técnicos que brinden buen audio con el cual se permita emitir la música a niveles de nitidez y volumen precisos, logra obtener la calificación alta de niveles de utilidad; al igual que el uso de luces y pantallas de video, que generaron muy buena aceptación por parte de los usuarios. Con

estas interpretaciones se puede afirmar que las siguientes Bailatones planeadas por Confa deben contener como mínimo el uso de los mismos elementos técnicos empleados en el 2017, con el fin de ofrecer una experiencia que cumpla y supere las expectativas de los usuarios, convirtiéndose este servicio en parte fundamental de la cultura de innovación de Confa.

Ilustración 44 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: coreografía y decoración



Fuente: elaboración propia de los autores

Los resultados de las encuestas muestran que el aspecto coreografía fue considerado un elemento altamente novedoso para los usuarios que participaron en la Bailatón. En la gráfica anterior se evidencia que 99% de los usuarios calificaron este aspecto en la escala del 5, como “muy novedoso”, por lo que se interpreta que la coreografía es un aspecto sobresaliente en este tipo de actividades, y debe ser planeada de manera tal que los pasos que se elijan para ésta, por parte de los instructores, sean pasos nuevos o con modificaciones significativas que representen novedad, y que la unión de estos en una secuencia ordenada generen como resultado un esquema asimilable por los participantes. Los resultados de esta encuesta determinaron que la coreografía de la Bailatón fue altamente novedosa y se deduce que su causa es la preparación que los instructores de baile realizaron en términos de innovación de este evento.

Los resultados de las encuestas muestran que el aspecto decoración: elementos físicos, didácticos - visuales utilizados en la actividad fue considerado un elemento altamente novedoso, como se expone en la anterior gráfica, ya que se evidencia que 97% de los usuarios calificaron este aspecto en la escala del 5, como “muy novedoso”. Aquí se interpreta que la decoración utilizada, tanto en la escenografía, como por el personal, logró impactar positivamente la percepción de novedad en los participantes. La decoración utilizada en el servicio recreacional Bailatón del primer semestre del 2017 fue pensada para mostrar a los participantes un ambiente temático que permitiera sentir y casi llegar a vivir la experiencia de encontrarse en las fiestas de cada una de las regiones colombianas a las que quisieron representar.

Ilustración 45 Resultados encuesta de satisfacción Bailatón frente a aspectos considerados como innovadores: espacio y satisfacción



Fuente: elaboración propia de los autores

- Los resultados de las encuestas muestran que el aspecto lugar – espacio, entendiéndose como sitio físico donde se desarrolló la Bailatón, y midiéndose desde el concepto adecuado (útil), fue calificado en un 15% en una escala de 1 y un 40% con la escala 2. La suma de estas dos calificaciones suman el 55% de la totalidad de la muestra de la Bailatón, por lo que se interpreta que el espacio utilizado empleado y designado por la alcaldía para realizar este evento no cubrió las expectativas de los participantes. Este suceso ya había sido estudiado por los organizadores del

evento, y fue considerado como uno de los aspectos de mejora; sin embargo, al traerlo a una escala de medición, se demuestra el nivel de utilidad que los participantes del servicio le asignan a este aspecto, el cual es considerablemente bajo. En algunos de los comentarios que los usuarios realizaron al momento de responder esta pregunta, explicaban que: “era un espacio muy reducido para la cantidad de personas que asistían a estos eventos” (usuaria anónima); por lo que se interpreta que la elección del espacio físico para este tipo de actividades debe ser amplio, ya que los pasos, desplazamientos y movimientos de los participantes así lo exige.

- Por último se mide la satisfacción, entendiéndose como el resultado general de la medición de los aspectos que se tienen en cuenta para que un servicio sea innovador como proceso. En este caso se evidencia que la satisfacción de los usuarios frente a la Bailatón fue de la escala del 5 en 98%, y 2% restante quedó en la escala del 4, por lo que se interpreta que este servicio se connota como innovador, ya que los aspectos nuevos o significativamente mejorados lograron satisfacer los participantes, cumpliendo las expectativas y/o superándolas.

Ilustración 46 Resultados del promedio de satisfacción encuesta Bailatón



Fuente: elaboración propia de los autores

El promedio de la calificación Bailatón

En este segundo momento se determina la calificación promedio de cada uno de los aspectos para medir la satisfacción de usuarios del proceso Bailatón. Se logra identificar que la mayoría de los aspectos alcanzan un promedio de 5, exceptuando el aspecto de “lugar y espacio”, el cual llegó al promedio de 2,4; sin embargo, a pesar que este aspecto estuvo por debajo de la calificación “aceptable”, no afectó el promedio general de la satisfacción. Esto permite inferir que a pesar de haber disfrutado de un sitio pequeño y tal vez incómodo, los demás aspectos calificados cobraron relevancia a la hora de la ejecución de la Bailaton; por lo tanto, se podría afirmar que el cúmulo de aspectos positivos del servicio recreacional en mención, que hicieron parte de la experiencia vivencial de los participantes, omitieron el detalle del espacio físico.

Tabla 11 Matriz relacional calculada por software Excel

MATRIZ RELACIONAL						
	<i>Música</i>	<i>Coreografía</i>	<i>Equipos</i>	<i>Lugar, espacio</i>	<i>Decoración</i>	<i>Satisfacción</i>
Música	1,00					
Coreografía	-0,02	1,00				
Equipos	-0,03	-0,02	1,00			
Lugar, espacio	0,02	0,05	0,22	1,00		
Decoración	0,31	-0,02	0,31	0,09	1,00	
Satisfacción	0,39	-0,01	-0,03	-0,01	-0,03	1,00

Fuente: elaboración propia de los autores

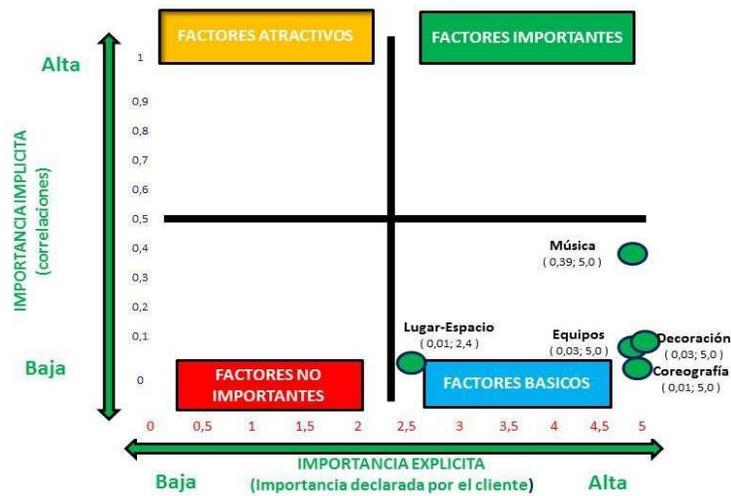
El ejercicio de relación para cada uno de los aspectos analizados Bailaton.

En este último momento se busca encontrar la relación que existe entre el aspecto “satisfacción” y los diferentes aspectos evaluados a través del instrumento encuesta utilizado en la investigación: música, coreografía, equipos, espacio y decoración. Al respecto se logra entender que, si el factor numérico se acerca a 1 existe relación positiva o directamente proporcional, y si se acerca a -1 existe relación negativa o inversamente proporcional.

El análisis de esta matriz se explica desde la mirada de la relación existente entre el aspecto “satisfacción” y el aspecto de la “música”, donde alcanza a llegar al indicador 0,39 de relación, lo que permite interpretar que los aspectos “música” y “satisfacción” del usuario en este tipo de eventos se encuentran relacionados como aspectos directamente proporcionales, llevando a concluir que en el caso que se realizara un ranking de aspectos importantes, la “música” sería el aspecto número uno a considerar al momento de innovar en un servicio de Bailatón en recreación, y los aspectos siguientes serían coreografía, escenarios, ambientes temáticos, videos, sonidos, entre otros.

El resultado estadístico anterior se describe gráficamente con apoyo en el método de la cuadrícula de importancia (importance grid), basado en el modelo Kano para clasificar los atributos del producto o servicio (Vavra, 1997). Este método asume que todos los atributos de calidad tienen importancia explícita e importancia implícita: la importancia explícita de un atributo es una medida declarada de estimación consciente de su importancia, obtenida directamente de los encuestados; entre tanto, la importancia implícita pretende capturar estadísticamente una valoración espontánea de la importancia del atributo. La intersección de estas dos medidas de importancia pretende diferenciar tres tipos diferentes de atributos: factores básicos, que se describen como factores que los encuestados reconocen conscientemente como importantes, pero no necesariamente tienen un impacto significativo en sentirse satisfechos con una experiencia de producto (cuadrante 1); factores atractivos (cuadrante 3), aquellos atributos que tienen un fuerte impacto estadístico en los sentimientos de un cliente sobre la satisfacción, aunque los encuestados no parecen reconocer conscientemente su importancia. Los atributos que se clasifican en el cuadrante 2 representan aquellos que reflejan características de ambos, por lo que se pueden clasificar como atributos lineales.

Ilustración 47 Clasificación de los aspectos bailatón Manizales Confa



Fuente: modelo cinco factores de calidad (Noriai Kano, 1984 y Vavra, 1997)

En el gráfico anterior se han representado las relaciones de los aspectos: música, coreografía, equipos, lugar, decoración, y se han establecido puntos correspondientes a los valores de todas las relaciones de manera que se obtiene una cuadrícula. Es así como se aprecia que los atributos de calidad están todos ubicados en los factores básicos de satisfacción, es decir, “se describen como factores que los encuestados reconocen conscientemente como importantes, pero no necesariamente tienen un impacto en sentirse satisfechos con una experiencia de producto” (Kano, 1984; Vavra, 1997), y el atributo “música” está más cerca al factor importante y con mejor relación positiva que el resto.

A manera de resumen, mediante la aplicación del método Vavra (1997) se detectaron tres aspectos con factor de importancia explícita (importancia declarada por el cliente) alta, como son: decoración, coreografía y equipos, pero con baja importancia implícita. El aspecto de lugar y espacio es el de más baja relación positiva frente a factores no importantes y de importancia implícita; mientras el aspecto música es el de más alta valoración de importancia explícita.

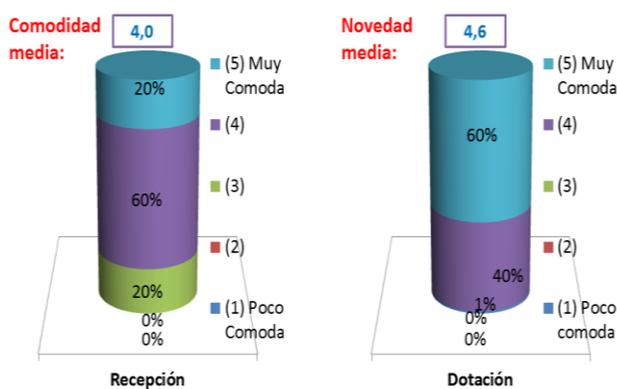
8.2.2 Alojamiento Chambacú Centro Vacacional La Rochela

La estructura del análisis de resultados encontrados está compuesta desde la mirada de tres momentos:

1. Las frecuencias de las calificaciones.
2. El promedio de la calificación.
3. El ejercicio de la relación para cada uno de los aspectos analizados.

El análisis de satisfacción de los atributos explícitos o implícitos del servicio del Modelo Kano, frente a los atributos innovadores de cada servicio estudiado.

Ilustración 48 Resultados encuesta de satisfacción Alojamiento frente a aspectos considerados como innovadores: recepción y dotación



Fuente: elaboración propia de los autores

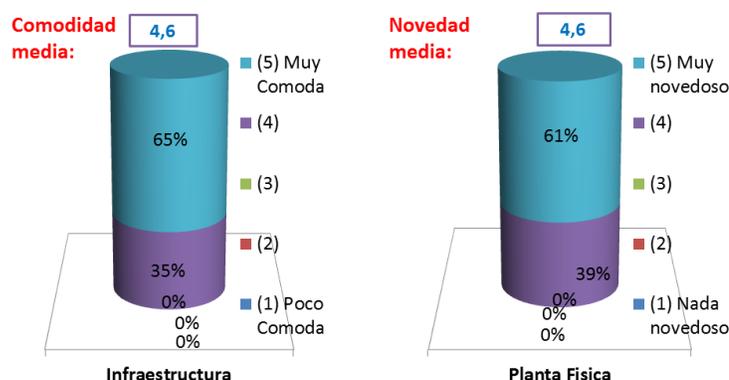
Las frecuencias de las calificaciones alojamiento

La recepción, entendiéndose como un aspecto revisado desde el proceso de recibimiento, el registro, el traslado a la habitación en carro eléctrico y la atención del personal, y midiéndose desde el concepto de comodidad con una escala de medición del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada cómodo” y 5 connotaba “muy cómodo”, los resultados de las 133 encuestas determinaron que 20% considera el proceso de recepción como muy cómodo,

60% calificó este proceso en la escala de 4, y otro 20% en la escala de 3, lo que permite interpretar que el proceso de recepción de los nuevos apartamentos de Confa son susceptibles de mejoras, pues los usuarios se encuentran medianamente satisfechos con la atención por parte de los encargados del proceso, quienes son personas empleadas de la caja de compensación. Cabe resaltar que a pesar de considerarse los apartamentos como una nueva estructura con un concepto de alto diseño y tecnología, una regular experiencia que ofrezcan los empleados afecta negativamente la satisfacción de los usuarios, y al respecto se puede determinar que, la experiencia que ofrecen los empleados en un servicio, la perciben los usuarios y de hecho la califican en las encuestas de satisfacción.

Dotación, determinada como los elementos que contiene el apartamento: camas, sofá-cama, tendidos de cama, vajilla, cubiertos, nevera, mesa, sillas, televisor, ventilador. Este elemento se midió desde el concepto de novedad, la escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”. Los resultados de tabulación identificaron que este elemento fue considerado como muy cómodo en un 60%, lo que permite interpretar que la planeación, ejecución, verificación y control de este elemento ha generado comodidad y a su vez satisfacción en los usuarios que visitan las instalaciones, haciendo énfasis en que ninguno de estos elementos de dotación son ofrecidos en el resto de cabañas de Confa, y son elementos exclusivos para estos nuevos aparta-hoteles; por lo tanto, la novedad si ha sido percibida y se calificó como “muy cómodo”.

Ilustración 49 Resultados encuesta de satisfacción alojamiento frente a aspectos considerados como innovadores: infraestructura y planta física



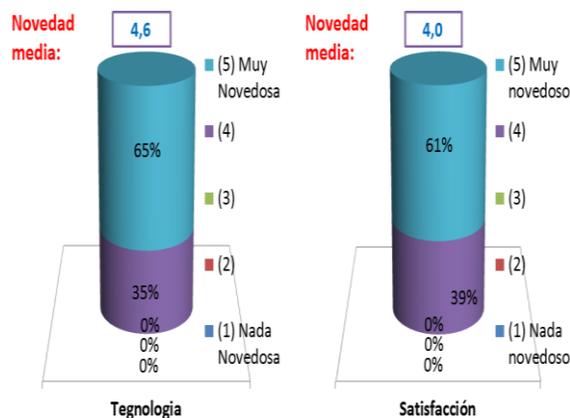
Fuente: elaboración propia de los autores

Infraestructura de aparta-hotel. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada cómodo” y 5 connotaba “muy cómodo”. Al revisar los resultados arrojados por las encuestas se identificó que 65% de la muestra encuestada percibe la infraestructura del apartamento: el baño, la cocineta, los closet, el balcón, la habitación como muy cómodos, llegando a la escala del 5. Este concepto de comodidad se determina como relevante, ya que depende de él, en gran parte, la satisfacción. Cabe resaltar que el diseño interior de los aparta-hoteles, llaman a la vivencia de un alojamiento placentero, en un sitio diferente al de los hogares.

Planta física, entendiéndose como el diseño de la planta física del aparta-hotel, la ubicación de la estructura en el espacio físico, los pasillos, el salón social, la fuente de agua, la distribución de espacios. Los resultados de la encuesta demuestran que el nivel de aceptación de este elemento en los usuarios del alojamiento es del 61%, lo que lleva entender que el diseño de la planta física genera novedad e influye directamente en la satisfacción de las personas que visitan el lugar. El siguiente porcentaje es de un 39% ubicado en la escala de medición 4, donde se considera que la novedad se evidencia

claramente y es aceptada por el mercado, cumpliendo con la condiciones de la innovación. En este aspecto la escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”.

Ilustración 50. Resultados encuesta de satisfacción alojamiento frente al aspecto considerado como innovador: Tecnología y la calificación de la satisfacción general del alojamiento



Fuente: elaboración propia de los autores

Tecnología, entendiéndose como los elementos tecnológicos del alojamiento dentro y fuera del apartamento como es la iluminación automática con sensores de movimiento, la llave del cuarto (tarjeta electrónica), estufa de vidrio con una cubierta eléctrica y diseño minimalista, que se caracteriza por la comodidad y la facilidad para limpiarla, el horno microondas que solo lo ofrece estos nuevos aparta-hoteles de Confa. Este servicio se midió desde el concepto novedoso y los resultados mostraron que la tecnología utilizada en el nuevo alojamiento del Centro Vacacional La Rochela, es percibido como novedoso, y que 65% de los usuarios encuestados calificaron este aspecto como “muy novedoso”, o sea, con una escala de 5. El resto de la población encuestada la perciben y califican con un 4, por lo que el aspecto tecnológico en el proceso de innovación influye positivamente en los usuarios, y estos porcentajes lo demuestran.

Satisfacción, determinada como el resultado de la satisfacción general durante su estadía en el aparta-hotel, y se midió desde el concepto “satisfecho”. Los resultados de la encuesta

muestran la positiva satisfacción de los usuarios frente a la estadía en el nuevo aparta-hotel, ya que 61% de los encuestados calificaron la satisfacción en la escala del 5, con una medición del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”.

Ilustración 51 Resultados del promedio de satisfacción encuesta alojamiento



Fuente: elaboración propia de los autores

El promedio de la calificación

Se identifica que a pesar de lograr calificaciones por encima del promedio, la media de satisfacción general fue de 4 sobre 5. Este resultado puede estar influido directamente por el aspecto “proceso de recepción”, que no obstante el centro de aparta-hotel ofrece otros aspectos que fueron mejor calificados, como la infraestructura, la planta física, dotación, tecnología, parece que pesa más la experiencia ofrecidas por el personal de Confa en la recepción, el cual fue calificado como bueno, pero no llegó a percibirse como superior.

En este aspecto se evidencia que en los procesos de innovación de una empresa, no solo cobra importancia la investigación de tendencias, la ideación, la puesta en marcha de la estrategia de innovación, la ejecución de los diseños e implementación de tecnología, pues también son relevantes los competencias laborales de los empleados y la capacidad de

transmitir el concepto de servicio al cliente, para llegar a completar la experiencia de alojamiento con calificación de 5 en la escala de satisfacción. En este análisis también cabe expresar que en el momento de la pregunta por el aspecto satisfacción, hubo comentarios de parte de los usuarios como:

- Falta de exclusividad en el centro, pues a pesar de tener otra recepción, otro parqueadero, se utilizaban las mismas piscinas y beneficios recreativos de los usuarios que pagaban el “pasa día”.
- La imposibilidad de cocinar comidas como almuerzo, ya que la cocineta está diseñada solo para desayunos ligeros, o comidas pequeñas.
- El largo tiempo de espera en la línea y el bajo nivel de servicio al cliente por parte las operadoras que recibían las llamadas para reservar los apartamentos.
- El rápido y simple servicio de parte de los empleados que entregaban las cabañas, ya que la capacitación era corta, rápida y con sentido de afán, al igual que en el proceso de entrega.

Son los anteriores comentarios los que se traen a colación con el fin de mostrar que la satisfacción no solo es afectada por el aspecto de proceso de recepción, sino por algunos otros aspectos que no se evaluaron por medio de la encuesta, pero si se consideraron con el fin de dar soporte o explicación a la calificación de 4 en el aspecto de satisfacción.

Tabla 12 Matriz relacional calculada por software Excel

	<i>Proceso de recepción</i>	<i>Diseño planta física</i>	<i>Infraestructura del apartamento</i>	<i>Elementos tecnológicos dentro y fuera</i>	<i>Elementos de dotación</i>	<i>Satisfacción</i>
Proceso de recepción	1					
Diseño planta física	0,02	1,00				
Infraestructura del apartamento	0,02	0,88	1,00			
Elementos tecnológicos dentro y fuera	0,10	0,84	0,84	1,00		
elementos de dotación	0,05	0,91	0,88	0,81	1,00	
Satisfacción	0,95	0,08	0,07	0,14	0,10	1,00

Fuente: elaboración propia de los autores

El ejercicio de relación para cada uno de los aspectos analizados Alojamiento.

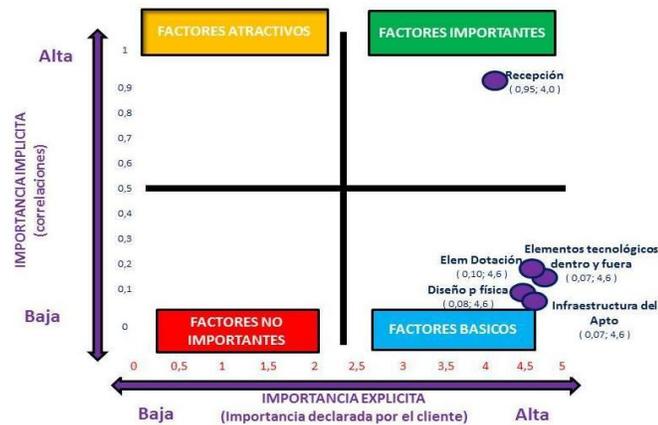
En este último momento se busca encontrar la relación que existe entre el aspecto “satisfacción” y los diferentes aspectos evaluados por el instrumento encuesta utilizada en la investigación: proceso de recepción, diseño planta física, infraestructura del apartamento, elementos tecnológicos dentro y fuera del apartamento, elementos de dotación. Al respecto se logra entender que, si el factor numérico se acerca a 1 existe relación positiva o directamente proporcional, y si se acerca a -1 existe relación negativa o inversamente proporcional.

El análisis de esta matriz se explica desde la mirada de la relación existente entre el aspecto satisfacción y el aspecto del “proceso de recepción”, donde se alcanza el indicador 0,95, lo que permite interpretar que los aspectos “proceso de recepción” y satisfacción del usuario en este tipo de servicios se encuentran relacionados de forma directamente proporcional, por lo que se puede considerar el proceso de recepción en el alojamiento vacacional de Chambacú Confa, el primer momento de verdad que vive el usuario y marca el inicio de la experiencia de descanso, esparcimiento, distracción y/o disfrute. Se concluye entonces que, en un servicio de alojamiento es de vital relevancia la competencia laboral de servicio al cliente por parte de los empleados que estén en contacto con los usuarios, pues son ellos los que marcan la diferencia, ya que a pesar de haberse logrado altas calificaciones en los aspectos considerados como innovadores, la satisfacción fue afectada por el factor humano.

En el siguiente gráfico se representan las relaciones de los aspectos: recepción, elementos de dotación, diseño de planta física, infraestructura del apartamento y elementos tecnológicos, y se han establecido puntos correspondientes a los valores de todas las relaciones, de manera que se obtiene una cuadrícula. En esta gráfica se aprecia que la mayoría de los atributos de calidad están ubicados en los factores básicos de satisfacción, es decir según el modelo “se describen como factores que los encuestados reconocen conscientemente como importantes, pero no necesariamente tienen un impacto significativo en sentirse satisfechos con una experiencia de producto” (Kano, 1984; Vavra 1997).

El aspecto de servicio de recepción está ubicado en el cuadrante de factor importante definido como: “aquellos atributos que se acercan más linealmente a los atractivos y tienen un fuerte impacto estadístico sobre los sentimientos de un cliente sobre la satisfacción” (Kano, 1984; Vavra 1997).

Ilustración 52 Clasificación de los aspectos alojamiento Chambacú Confa



Fuente: modelo cinco factores de calidad (Noriai Kano 1984; Vavra, 1997)

Como resumen de este análisis, mediante la aplicación del método Vavra (1997), se han detectado cuatro aspectos con factor de importancia explícita (importancia declarada por el cliente) como alta: dotación, diseño de planta física, infraestructura del apartamento y elementos tecnológicos, pero con baja importancia implícita; mientras que el aspecto de recepción es de alta valoración implícita y explícita.

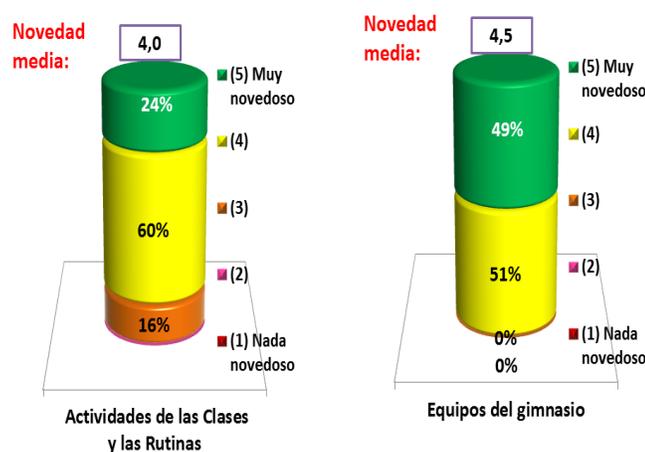
8.2.3 Gimnasios Manizales

La estructura del análisis de resultados encontrados en este servicio, está diseñada desde la mirada de tres momentos:

1. Las frecuencias de las calificaciones.
2. El promedio de la calificación.
3. El ejercicio de la relación para cada uno de los aspectos analizados.

El análisis de satisfacción de los atributos explícitos o implícitos del servicio del Modelo Kano, frente a los atributos innovadores de cada servicio estudiado.

Ilustración 53 Resultados encuesta de satisfacción gimnasios Manizales frente a aspectos considerados como innovadores: actividades de las clases, las rutinas y equipos del gimnasio



Fuente: elaboración propia de los autores

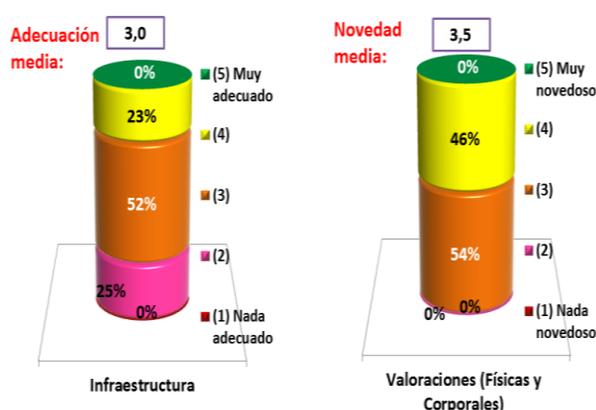
Las frecuencias de las calificaciones

Actividades de las clases y las rutinas del servicio Gimnasios, entendiéndose como el aspecto en el cual predomina el conocimiento y planeación del instructor del gimnasio de Confa, ya que es él quien orienta las diferentes clases como son baile, aeróbicos, zumba, step, entre otras. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”. Los resultados obtenidos por las encuestas demuestran que 60% de los usuarios encuestados, que han practicado actividades de “clases y rutinas” califican la novedad como 4 en la escala de medición, y 24% como 5; lo que permite inferir que el aspecto materia prima cubre las expectativas de los usuarios.

Equipos del gimnasio, determinados como equipos, maquinas, caminadoras, bicicletas y elementos deportivos con los que se complementan las clases o rutinas. Este aspecto se midió desde el concepto de novedad con escala de medición del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”. Sus calificaciones mostraron un 49%

como “muy novedoso”, o 5 según la escala de medición, y el 51% restante lo calificó con 4. Esto permite asegurar que los equipos adquiridos por Confa para ejercitar a los usuarios son altamente valorados y aportan significativa diferencia; de hecho, si se conceptúa desde la observación física del gimnasio se encuentra que los equipos puestos a disposición de los usuarios son de la última tecnología, orientados a las nuevas tendencias de entrenamiento deportivo, se encuentran en muy buen estado, y la variedad de estos también es notoria.

Ilustración 57 Resultados encuesta de satisfacción Gimnasios Manizales frente a aspectos considerados como innovadores: infraestructura y valoraciones (físicas y corporales)

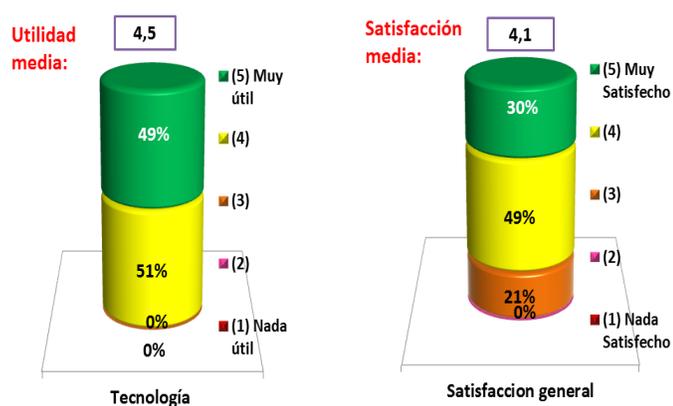


Fuente: elaboración propia de los autores

Infraestructura, entendiéndose como la estructura interna del gimnasio, los baños, los espacios físicos, los lockers, las ventanas y techos, y midiéndose desde el concepto de utilidad o “adecuado”; concepto concebido como relevante en la experiencia de disfrutar de un sitio diseñado para entrenar el cuerpo. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada adecuado” y 5 connotaba “muy adecuado”. Este aspecto fue valorado por 52% de los usuarios encuestados como medianamente adecuado, y 25% lo valoró en la escala del 2, por debajo de la media. Estos resultados se justifican en el hecho que Confa es consciente de la necesidad de ampliar su estructura interna, ya que la distancia entre los equipos y entre las personas es muy limitado, lo que hace que la percepción del usuario frente a este aspecto sea valorado medianamente bajo.

Valoraciones físicas, determinadas como el servicio prestado por una persona de conocimiento especializado sobre las valoraciones físicas y corporales que el gimnasio ofrece como servicio de seguimiento al usuario; con estas valoraciones se identifica la evolución o el estado en el que se encuentran las personas después de un periodo de tiempo de entrenamiento físico. Este aspecto se midió desde el concepto de novedad con escala de medición del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada novedoso” y 5 connotaba “muy novedoso”. Las respuestas arrojadas por las personas encuestadas determina que 46% de ellos considera este servicio como medianamente novedoso, ya que lo calificó en 3, y el 54% restante lo califica en 2 sobre la escala del 1 al 5. Después de realizar el análisis de esta situación, se entendió que este servicio es considerado para Confa el valor agregado o plus ofrecido a los usuarios, pero este no es asimilado como “novedoso”; por lo que se llegó a concluir que el servicio tiene oportunidades de mejora en los tiempos de asignación de citas, en el seguimiento personalizado de los resultados de los usuarios y en el espacio físico dispuesto; además de identificar que este servicio es ofrecido por otros gimnasios de Manizales y el valor de novedad, como es considerado por Confa, ya no es percibido. Se concluye que este servicio debe ser rediseñado para que pueda cobrar nuevamente relevancia y se logre obtener mejores percepciones por parte de los usuarios.

Ilustración 54 Resultados encuesta de satisfacción Gimnasios Manizales frente a aspectos considerados como innovadores: tecnología y satisfacción general



Fuente: elaboración propia de los autores

Tecnología, entendiéndose como los elementos tecnológicos del gimnasio, tales como: la iluminación, el dispositivo sensorial de huella para el ingreso, los televisores, el equipo de sonido. Este aspecto se midió desde el concepto “útil”, la escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada útil” y 5 connotaba “muy útil”, el cual fue muy bien valorado por los usuarios, ya que 49% de ellos lo identifica como “muy útil” y 51% lo califica en la escala del 4. Se llega a inferir que los elementos tecnológicos que Confa ha puesto a disposición de los usuarios son valorados y considerados como útiles para la experiencia deportiva vivida en el gimnasio.

Satisfacción, determinada como el resultado de la satisfacción general durante la estadía en los gimnasios, y se midió desde el concepto satisfecho. La escala de medición fue del 1 al 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”. Para este aspecto cobra relevancia 21% de los usuarios encuestados que calificó la satisfacción en la escala del 2, ya que es un porcentaje significativo. Cabe resaltar que Confa ha venido trabajando en este servicio desde hace bastante tiempo, con mejoras continuas, dado que al interpretar las calificaciones bajas de algunos usuarios, en el proceso de gestión de la innovación logró identificar que se debe brindar a los usuarios de este servicio otra infraestructura y localización física, con el fin de ampliar espacios y mejorar la satisfacción.

Ilustración 59 Resultados del promedio de satisfacción encuesta Gimnasios Manizales



Fuente: elaboración propia de los autores

El promedio de la calificación

Se identifica que a pesar de lograr calificaciones por debajo del promedio, la media de satisfacción general fue de 4,1 sobre 5. Este resultado está influido directamente por el aspecto “equipos” y “tecnología”, que a pesar que la infraestructura y valoraciones físicas fueron calificadas en la escala del 3, la satisfacción promedio está por encima de 4.

Tabla 13. Matriz relacional calculada por software Excel

	<i>Rutinas</i>	<i>Equipos del gimnasio</i>	<i>Infraestructura</i>	<i>Valoraciones</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Satisfaccion</i>
Rutinas	1,00					
Equipos del gimnasio	0,07	1,00				
Infraestructura	-0,02	0,01	1,00			
Valoraciones	0,64	0,04	-0,20	1,00		
Tecnología	0,07	1,00	0,01	0,04	1,00	
Satisfaccion	0,16	0,72	-0,01	0,10	0,72	1,00

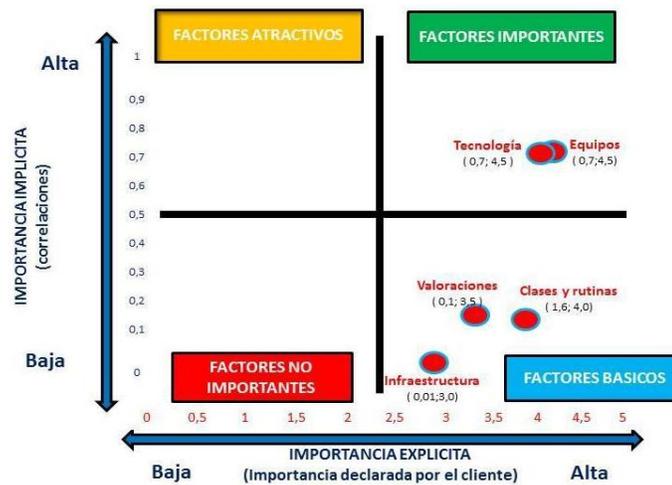
Fuente: elaboración propia de los autores

El ejercicio de relación para cada uno de los aspectos analizados Gimnasios.

En este último momento se busca encontrar la relación que existe entre el aspecto “satisfacción” y los diferentes aspectos evaluados por la encuesta como instrumento utilizado en la investigación: rutinas, equipos de gimnasia, infraestructura, valoraciones físicas, tecnología. Cabe aclarar que si el factor numérico se acerca a 1 existe relación positiva o directamente proporcional, mientras que si se acerca a -1 existe relación negativa o inversamente proporcional.

El análisis de esta matriz se explica desde la mirada de la relación existente entre el aspecto “satisfacción” y el aspecto del “equipos de gimnasio” y ”tecnología”, donde alcanza al indicador 0,72; por lo que se interpreta que los aspectos anteriormente mencionados frente la satisfacción del usuario, en este tipo de servicios, se encuentran relacionados, concluyendo que un gimnasio debe tener equipos novedosos y tecnología útil para obtener niveles de satisfacción altos.

Ilustración 55 Clasificación de los aspectos Gimnasios Manizales Confa



Fuente: modelo cinco factores de calidad (Kano, 1984; Vavra, 1997)

En el gráfico anterior se han representado las relaciones de los aspectos valoraciones, clases y rutinas, infraestructura, tecnologías, equipos, y se han establecido puntos correspondientes a los valores de todas las relaciones, de manera que se obtiene una cuadrícula. En esta gráfica se aprecia que tres de los atributos de calidad están ubicados en los factores básicos de satisfacción, es decir: “se describen como factores que los encuestados reconocen conscientemente como importantes, pero no necesariamente tienen un impacto significativo en sentirse satisfechos con una experiencia de producto” (Kano, 1984; Vavra 1997). Los aspectos tecnología y equipos están ubicados en el factor importante, y con mejor relación positiva que el resto, los cuales según el modelo: “aquellos atributos que se acercan más linealmente a los atractivos y tienen un fuerte impacto estadístico sobre los sentimientos de un cliente sobre la satisfacción” (Kano, 1984; Vavra, 1997).

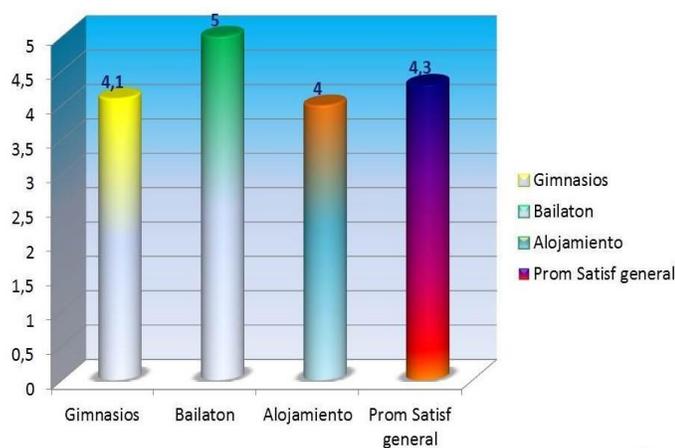
Como resumen, mediante la aplicación del método Vavra (1997) se han detectado tres aspectos con factor medio de importancia explícita (importancia declarada por el cliente) como alta: la infraestructura, valoraciones y clases, pero con baja importancia implícita.

Los atributos tecnología y equipos son los de más alta valoración implícita y se acercan a la alta valoración de importancia explícita.

8.2.4 Consolidado General de Satisfacción de Usuarios

El consolidado de todos los análisis anteriores se puede evidenciar en el siguiente gráfico, con el fin de resumir en una imagen la satisfacción de los usuarios de Confa en los servicios de recreación.

Ilustración 56 Resultados del promedio general de satisfacción servicios seleccionados como los más innovadores del área recreación Confa



Fuente: elaboración propia de los autores

Para la norma ISO 9000:2015, la satisfacción es: “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes:

Su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las

quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor (ISO 9000:2005).

Según el anterior gráfico, la calificación de este criterio en la presente investigación, en la escala de 1 a 5, donde 1 connotaba “nada satisfecho” y 5 connotaba “muy satisfecho”, fue en un promedio general de 4,1; donde los usuarios de los servicios de gimnasios aceptan el servicio de buena manera y dan por mejorar básicamente el tema de la infraestructura y las valoraciones físicas.

Respecto al servicio de Bailatón, fue una valoración excelente de 5, con elementos de mejora descritos en cuanto a espacio físico para el desarrollo del programa, y en cuanto al alojamiento en los apartamentos modernos de Chambacú, en el centro vacacional la Rochela, su valoración promedio fue de 4, mostrando aspectos por mejorar en el proceso de la recepción, dando como conclusión general una satisfacción de 4,3 que se acerca a una valoración de los usuarios “muy satisfechos”.

8.3 Relación entre la Gestión de la Innovación y la Satisfacción de Usuarios

En capítulos anteriores, de manera separada se ha descrito y analizado tanto la satisfacción de los usuarios de los tres servicios estudiados como la gestión de la innovación que de Confa. En este capítulo el propósito es hallar las relaciones encontradas entre estos dos aspectos.

Se busca con este modelo estimar la gestión de la innovación a partir de la satisfacción de los usuarios. Los modelos usados contaron con buenas precisiones, los resultados evidencian que son las variables de infraestructura y de proceso las que más importancia tienen en predecir las dimensiones examinadas de la gestión de la innovación.

El capítulo consta de tres partes. En la primera se detalla el proceso de preparación de los datos que fueron usados en los ejercicios de modelación. La segunda parte contiene una descripción del modelo de redes neuronales y de la aplicación que se realizó para

relacionar la gestión de la innovación con la satisfacción de usuarios. En la tercera y última parte se exponen los resultados de esta relación.

8.3.1 Resultados de los Modelos Predictivos

En esta sección se muestran los principales resultados del modelo predictivo RNA elaborado para las dimensiones de Innovación con relación a los aspectos (*Variables explicativas*) de Satisfacción del Usuario frente a la innovación percibida; Para este proceso se elaboraron seis modelos: El primero, modela la predicción de la dimensión en general de la *Gestión de la innovación* y, los otros cinco, modelan la predicción de cada una de las dimensiones de la gestión de la innovación: *cultura de la innovación, desarrollo del producto, organización para la innovación, redefinición para la comercialización y gestión del conocimiento*. Para la dimensión de generación de conceptos no fue posible establecer un modelo dado que las respuestas dadas por los entrevistados a las preguntas de esta dimensión en todos los casos fueron iguales, de modo que el comportamiento de esta, para el modelo es el de una constante, por lo tanto el modelo de predicción RNA no arroja posibles salidas que conlleven a la generación de un modelo predictivo.

Modelo predictivo de la Gestión de la innovación

En este primer modelo el objetivo es predecir la gestión de la innovación en general utilizando como variables explicativas las variables de la satisfacción de usuarios con respecto a la innovación.

El modelo arroja varias salidas. La primera es un cuadro donde se resume el modelo, muestra la variable objetivo, que en este caso es la gestión de la innovación; también muestra el modelo utilizado, que para todos los casos es el de perceptrón multicapa; dado que el modelo realiza muchas interacciones buscando la mejor precisión, el resumen indica la regla de parada que utiliza el modelo, que para todos los casos se ha predeterminado como aquel en el que el error no se puede disminuir más; por último el resumen indica el

número de neuronas de la capa oculta, que depende del número de variables explicativas que se van a combinar en el modelo, para este caso el número es de cinco.

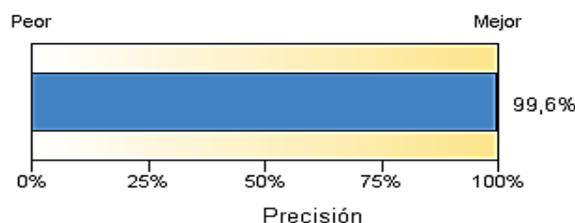
Ilustración 57 Descripción del Modelo Predictivo Variable Gestión de la Innovación

Objetivo	Gestion Innovación Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	5

Fuente: elaboración propia de los autores

La segunda salida es una barra horizontal que muestra la precisión del modelo; va desde el 0%, la peor precisión, hasta el 100%, la mejor precisión. Para este modelo la precisión es alta, es del 99,6%.

Ilustración 58. Precisión del Modelo Predictivo Variable Gestión de la Innovación

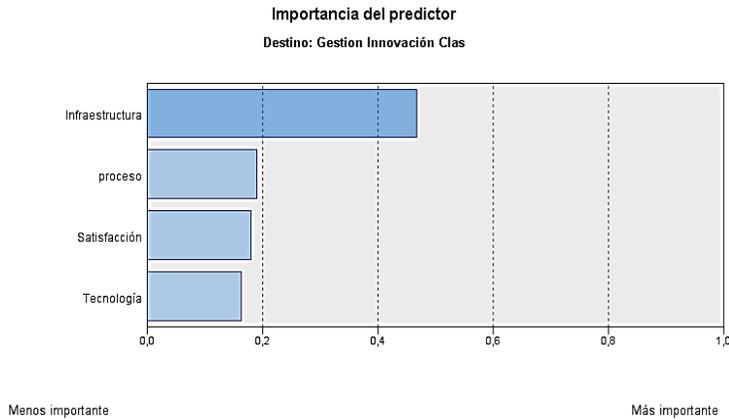


Fuente: elaboración propia de los autores

La tercera salida es una gráfica de barras horizontales donde se evidencia la importancia de cada predictor utilizado en el modelo, es decir las variables explicativas que son las de satisfacción de los usuarios, cuatro en total: la satisfacción general, la satisfacción con el proceso, con la infraestructura y con la tecnología. De estas variables es la satisfacción con la infraestructura es la que de lejos muestra más importancia a la hora de explicar la gestión

de la innovación. En importancia sigue la satisfacción con el proceso, la satisfacción general y la satisfacción con la tecnología.

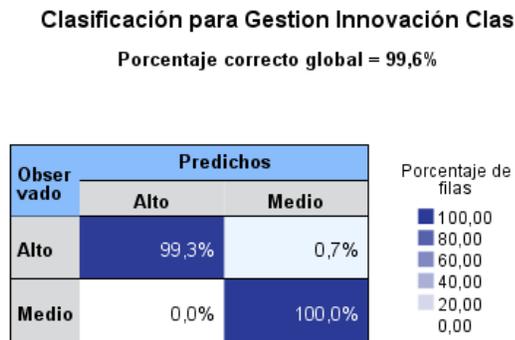
Ilustración 59 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Gestión de innovación.



Fuente: elaboración propia de los autores

La siguiente salida muestra la predicción que realiza el modelo; El proceso que se hace es correr el modelo sobre la base de datos y, el mismo modelo estima la categoría de clasificación de la gestión de la innovación en general, de este modo compara el dato observado (Gestión de la innovación general) con el dato predicho (*Variables explicativas*) y muestra la proporción de coincidencias.

Ilustración 60 Predicción del Modelo Variable Gestión de la Innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

El resultado se muestra en forma de tabla de contingencia y se lee por filas, en este caso la lectura muestra que el modelo clasifica en alto al 99,3% de los todos los casos (respuestas obtenidas) que han sido calificados como alto, el restante 0,7% de los observados en alto son clasificados como medio; en el caso de los que han sido clasificados como medio la predicción es del 100%, es decir en esa categoría ubica a todos los casos que fueron calificados como medio.

Entonces, la variable que más importancia tiene en el modelo de predicción es: la satisfacción infraestructura, seguido por la satisfacción con el proceso de servicio, la satisfacción general y por último la satisfacción con la tecnología. Por lo tanto, se evidencia que el predictor de mayor importancia para el modelo de la gestión de la innovación en general, es la variable explicativa de satisfacción con la infraestructura.

Por lo que determina que existe relación directa entre la gestión de la innovación del área de recreación Confa y la satisfacción de los usuarios, específicamente entre las variables explicativas que cobran mayor importancia para los usuarios, como son la Satisfacción de la Infraestructura (propiedades físicas) y la Satisfacción del Proceso del Servicio (Atributos básicos de los tres servicio analizados).

Modelo predictivo del componente Cultura de la innovación

En este segundo modelo el objetivo es predecir la Cultura de la innovación utilizando como variables explicativas las variables de la satisfacción de usuarios con respecto a la innovación. El modelo arroja varias salidas. La primera es un cuadro donde se resume el modelo, muestra la variable objetivo, que en este caso es, cultura de la innovación;

Ilustración 66 Descripción del Modelo Predictivo Variable Cultura de Innovación

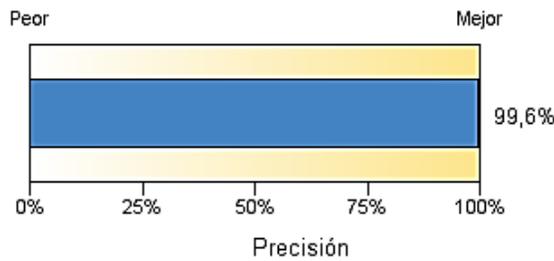
Resumen del modelo

Objetivo	Cultura Innovación Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	5

Fuente: elaboración propia de los autores

Para esta dimensión el objetivo del modelo es predecir las calificaciones de la dimensión cultura de la innovación, y se arroja una precisión alta, del 99,6%.

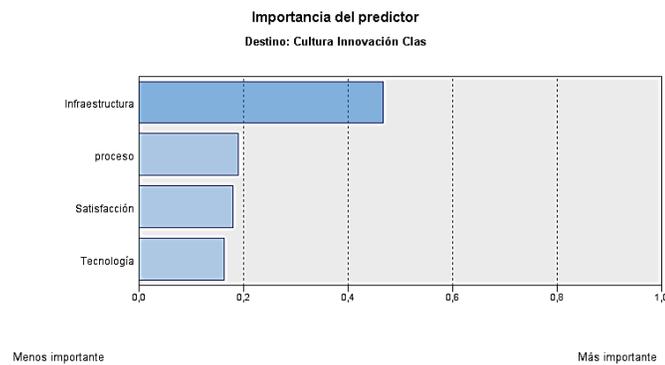
Ilustración 61 Precisión del Modelo Predictivo Variable Cultura de Innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

Para este componente de innovación, la variable explicativa que más importancia tiene en el modelo de predicción es nuevamente la satisfacción infraestructura, seguido por la satisfacción con el proceso, la satisfacción general y por último la satisfacción con la tecnología. Los valores son muy similares a los presentados en el modelo que predecía la gestión de la innovación, lo que evidencia fortalecimiento en la asociación.

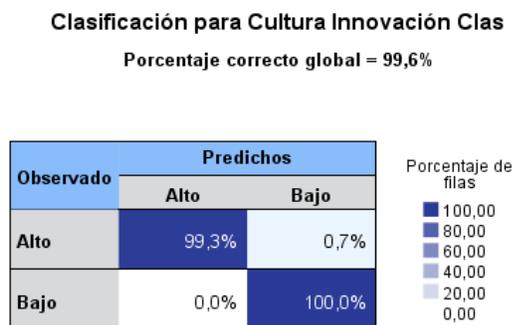
Ilustración 62 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Cultura de Innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

La siguiente salida muestra la predicción que realiza el modelo; El proceso que se hace es correr el modelo sobre la base de datos y, el mismo modelo estima la categoría de clasificación de la cultura de la innovación. La alta precisión del modelo se refleja en los aciertos que logra predecir: el 99,3% de los casos en que la calificación es alta y el 100% de los casos donde la calificación es baja

Ilustración 63 Predicción del Modelo Variable Cultura de la Innovación



Fuente: elaboración propia de los autores

Por lo tanto, se evidencia que el predictor de mayor importancia para el modelo de la cultura de la innovación, es la variable explicativa de satisfacción con la infraestructura, la cual cobra mayor relevancia a la hora de explicar la cultura de la innovación.

Entonces, existe relación directa entre la cultura de innovación del área de recreación y la satisfacción de infraestructura de los servicios de Gimnasios en Manizales, Bailaton y Alojamiento en Chambacu La Rochela, seguido de la variable explicativa de la satisfacción de proceso de los mismos servicios.

Modelo predictivo del componente Desarrollo del Producto

El siguiente componente para el cual se construye un modelo predictivo es del desarrollo del producto. El resumen del modelo muestra en este caso una precisión también muy alta, aunque menor que en los dos anteriores, 98,3%. Otra característica particular es que el número de neuronas de la capa oculta que utiliza es de 4, una menos que en los modelos anteriores, lo que representa la existencia de una capa oculta que comparte el mismo tipo de información que otras entradas.

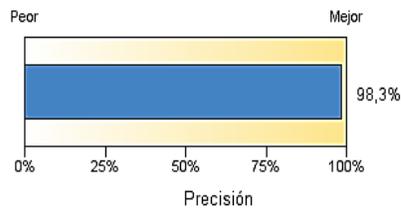
Ilustración 64. Descripción del Modelo Predictivo Variable Desarrollo de Producto

Resumen del modelo

Objetivo	Desarrollo producto Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	4

Fuente: elaboración propia de los autores

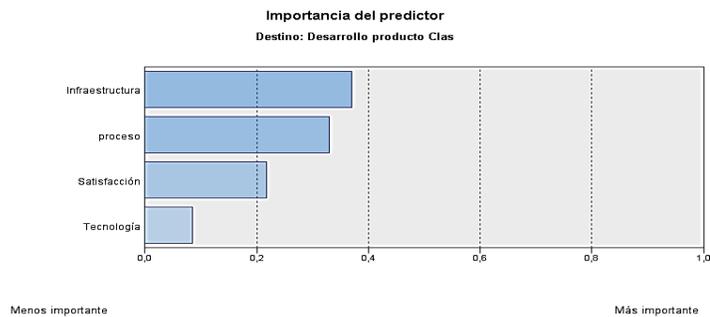
Ilustración 71 Precisión del Modelo Predictivo Variable Desarrollo de Producto



Fuente: elaboración propia de los autores

Aunque la satisfacción con la infraestructura sigue siendo la variable explicativa que más revela la predicción de la gestión con el desarrollo del producto, la satisfacción con el proceso es muy similar en la importancia que le otorga el modelo. Más distanciado de esas dos variables se encuentran la satisfacción general y la satisfacción con el proceso.

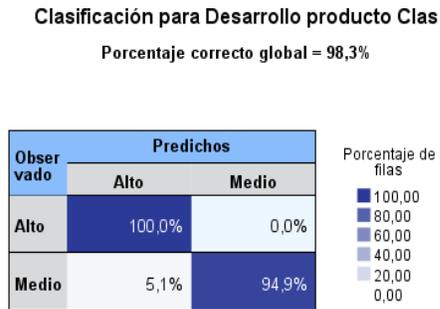
Ilustración 65 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Desarrollo de producto



Fuente: elaboración propia de los autores

La predicción en este caso alcanza el 100% de los datos que han sido clasificados como altos, pero disminuye en la predicción de los que han sido clasificados como medios, llega al 94,9%.

Ilustración 66 Predicción del Modelo Variable Desarrollo de Producto



Fuente: elaboración propia de los autores

Por lo tanto existe relación directa entre la dimensión de desarrollo de producto y la variable explicativa satisfacción con la infraestructura seguida de la de proceso, con un alto nivel de precisión.

Modelo predictivo del componente Organización para la Innovación

Para este modelo la precisión vuelve a ser bastante alta, del 99,6% como en los dos primeros modelos presentados. De la misma forma, vuelve a utilizar 5 neuronas en la capa oculta.

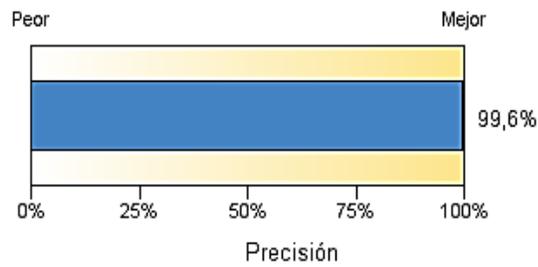
Ilustración 67 Descripción del Modelo Predictivo Variable Organización Innovación

Resumen del modelo

Objetivo	Organización innovación Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	5

Fuente: elaboración propia de los autores

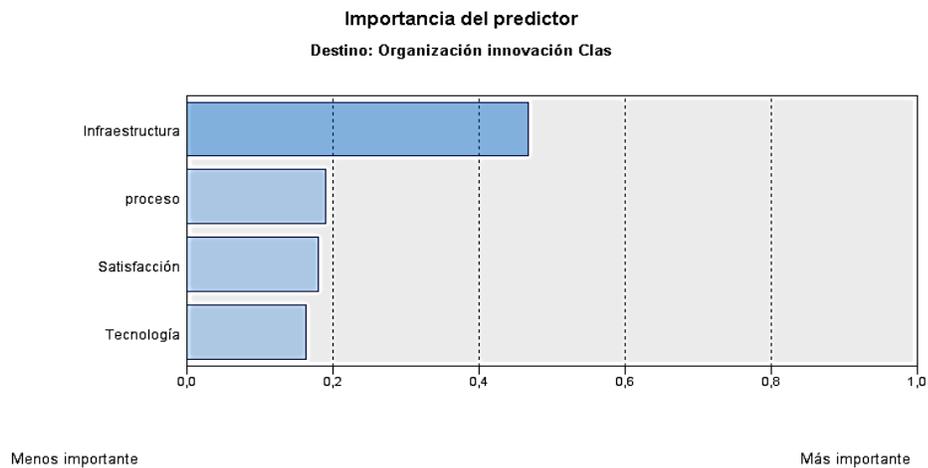
Ilustración 68 Precisión del Modelo Predictivo Variable Organización



Fuente: elaboración propia de los autores

De forma similar a los dos primeros modelos, la satisfacción con la infraestructura es el predictor más importante con notable diferencia con las demás variables, cuya importancia explicativa es menos de la mitad que el de la infraestructura.

Ilustración 69 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Organización Innovación



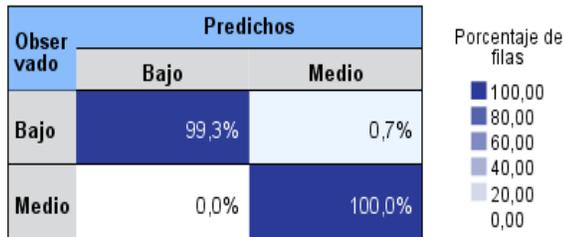
Fuente: elaboración propia de los autores

La organización para la innovación es el componente de la gestión de la innovación que no presenta calificaciones en alto, sólo medio o bajo. La predicción de las calificaciones bajas el acierto es del 99,3%; en tanto que las medio el acierto es total, del 100%.

Ilustración 70 Predicción del Modelo Variable Organización Innovación

Clasificación para Organización innovación Clas

Porcentaje correcto global = 99,6%



Fuente: elaboración propia de los autores

Por lo tanto, se determina según el modelo utilizado y siendo bastante alta la precisión que para la dimensión de organización, la satisfacción con la infraestructura es el predictor más importante con notable diferencia sobre las demás, por lo tanto existe una relación directa.

Modelo predictivo del componente Redefinición para la Comercialización

El quinto modelo desarrollado tiene como objetivo predecir el componente redefinición de la comercialización. En este se vuelve a utilizar 5 neuronas de la capa oculta y la precisión que alcanza es del 98,7%. De los seis modelos desarrollados es el segundo de menor precisión, aunque habría que decir que sigue siendo muy alta.

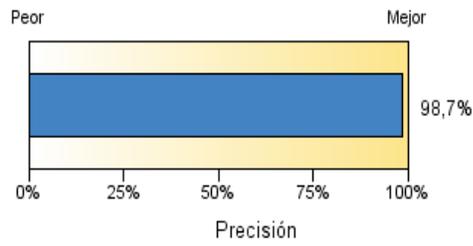
Ilustración 71 Descripción del Modelo Predictivo Variable Comercialización

Resumen del modelo

Objetivo	Redefinición comercialización Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	5

Fuente: elaboración propia de los autores

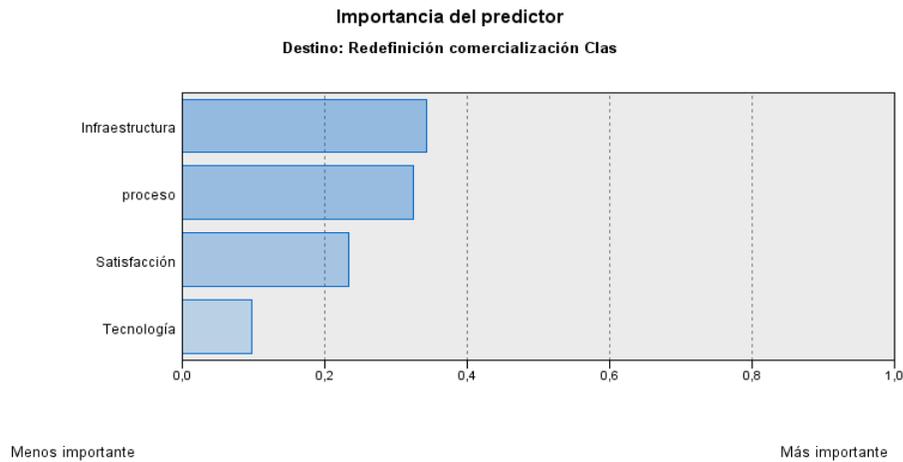
Ilustración 72 Precisión del Modelo Predictivo Variable Comercialización.



Fuente: elaboración propia de los autores

Respecto a la importancia de los predictores sigue siendo la satisfacción con la infraestructura la de mayor importancia, pero en este caso, como en el componente de desarrollo del producto, la satisfacción con el proceso tiene casi la misma importancia que el de la infraestructura. Otras similitudes con el modelo de desarrollo de producto es que la variable satisfacción general alcanza su mayor importancia y el de satisfacción con la tecnología la menor importancia.

Ilustración 73 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Comercialización



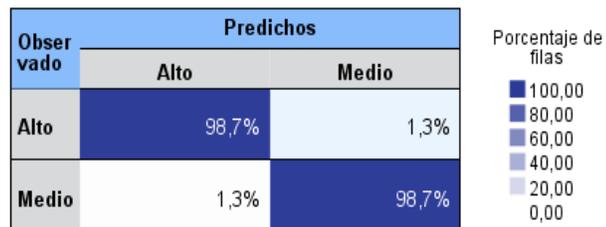
Fuente: elaboración propia de los autores

La predicción de los valores altos y medios alcanza las mismas proporciones, 98,7%, el error para ambas calificaciones es tan sólo del 1,3%.

Ilustración 74 Predicción del Modelo Variable Comercialización

Clasificación para Redefinición comercializaci...

Porcentaje correcto global = 98,7%



Fuente: elaboración propia de los autores

Por lo tanto se establece para la dimensión de comercialización, relación directa con el principal predictor, la variable explicativa denominada satisfacción con la infraestructura con una valoración muy cercana con la satisfacción de proceso.

Modelo predictivo del componente Gestión del Conocimiento

El último modelo desarrollado tiene como variable objetivo la gestión del conocimiento, en este caso el número de neuronas de la capa oculta es de tres, el menor de neuronas de todos los modelos desarrollados, esto podría indicar una menor complejidad del modelo desarrollado. La precisión de predicción alcanzada para este componente sigue siendo bastante buena, 99,1%, no es ni la más alta ni la más baja.

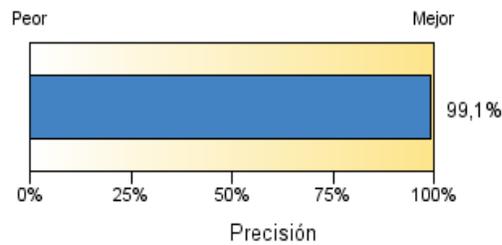
Ilustración 82 Descripción del Modelo Predictivo Variable Gestión del Conocimiento

Resumen del modelo

Objetivo	Gestión Conocimiento Clas
Modelo	Perceptrón multicapa
Regla de parada utilizada	El error no se puede disminuir más
Neuronas de la capa oculta 1	3

Fuente: elaboración propia de los autores

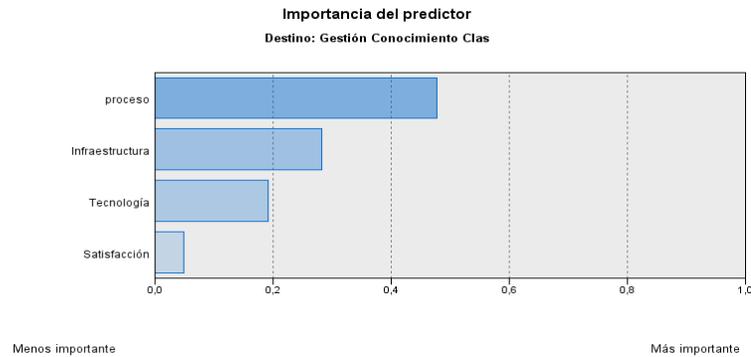
Ilustración 83 Precisión del Modelo Predictivo Variable Gestión del Conocimiento



Fuente: elaboración propia de los autores

Otra particularidad de este modelo es que es el único donde la satisfacción con el proceso es el predictor más importante, muy por encima de la satisfacción con la infraestructura. Asimismo es el único donde la importancia de la satisfacción con la tecnología queda por encima de la satisfacción general, y a su vez es el modelo donde la satisfacción general es la de menor importancia, explica poco de la gestión del conocimiento.

Ilustración 75 Importancia de cada Predictor en el Modelo Predictivo Variable Gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia de los autores

La predicción para este componente logra el 100% de aciertos de los clasificados como alto y el 96,9% de los clasificados como altos.

Ilustración 85 Predicción del Modelo Variable Gestión del Conocimiento

Clasificación para Gestión Conocimiento Clas

Porcentaje correcto global = 99,1%

Observado	Predichos		Porcentaje de filas
	Alto	Medio	
Alto	100,0%	0,0%	100,00
Medio	3,1%	96,9%	96,90

Fuente: elaboración propia de los autores

Por lo tanto se determina para la dimensión de gestión del conocimiento, relación directa con la variable explicativa denominada satisfacción de proceso, siendo este el principal predictor, seguida por la variable explicativa de satisfacción de la infraestructura y la satisfacción de la tecnología queda por encima de la satisfacción general

9 CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos que se derivan de los resultados obtenidos frente a la relación “gestión de la innovación en el área de recreación Confa y la satisfacción de los usuarios de los servicios” tomados en la muestra, y a partir de los sustentos teóricos analizados en la investigación basados principalmente en el manual de Oslo (Oslo, 2005), modelo Kano (Kano, 1984 / Vavra 1997.) y el modelo CIDEM (CIDEM., 2002), para la valoración de la gestión de la innovación al interior de la organización con relación a la satisfacción de la innovación percibida de los usuarios a partir del modelo predictivo RNA (Caicedo Bravo & Lopez Sotelo, 2009) utilizado, se determinan las siguientes conclusiones.

Se determina que la infraestructura física y el agilizar procesos internos, según los objetivos analizados en esta investigación son los elementos de mayor importancia para los usuarios de Confa, por lo tanto el direccionamiento estratégico de Confa debe tenerlos en cuenta para las siguientes planeaciones que tengan que ver con innovación, orientándolos y enfocándolos a los procesos internos, a los procesos de aprendizaje y crecimiento, con el propósito de garantizar un portafolio de servicios innovador y que estos dos elementos sigan siendo valorado por los usuarios como principales predictores.

Se evidencia que Confa hace esfuerzos por desarrollar en el interior procesos de gestión de innovación y son valorados por sus usuarios en una calificación de 4,6 como promedio.

Esta investigación reafirma la importancia que cobra la gestión de la innovación en las organizaciones ya que a partir de esta se obtienen resultados diferenciales que conllevan a la satisfacción de los usuarios, por ende al crecimiento futuro y con sostenibilidad.

De acuerdo a los modelos de redes neuronales desarrollados, la satisfacción con la infraestructura es el principal predictor de la gestión de la innovación de los servicios

analizados de Confa. También es el principal predictor de todos los componentes analizados, salvo la gestión del conocimiento.

La satisfacción con el proceso del servicio es el otro predictor que resulta importante en la explicación de la gestión de la innovación, especialmente para dar cuenta de la gestión del conocimiento, la redefinición de la comercialización y el desarrollo del producto.

No resulta muy significativo el aporte de la satisfacción con la tecnología y de la satisfacción general para explicar la gestión de la innovación y sus componentes, esto a razón de ser un requerimiento necesario y básico según la percepción de los consumidores, lo que quiere decir que a medida que transcurre el tiempo la tecnología ya no se evidencia como novedad, a no ser que sea disruptiva.

La forma más usual como se analiza la gestión de la innovación de una organización, como en este estudio, es el autodiagnóstico que realizan los empleados que tienen responsabilidades en el tema de innovación. Este autodiagnóstico se realizó siguiendo una guía estructurada a través de entrevistas o de grupos focales y, se identificó que este método suele tener algunas implicaciones en la objetividad de la información, ya que es común encontrar que las personas sean laxas y aplique falta de criticidad en el proceso de innovación, por lo que sus calificaciones tuvieron un sesgo hacia las calificaciones altas.

Se evidencia que dentro del proceso de gestión de innovación implementado en Confa, no se cumple con el procedimiento para utilizar modelos ó prototipos antes de generar un nuevo servicio, desconociendo que la garantía de éxito y claridad. Esto afecta ya que la inversión para las grandes empresas que desean lanzar un nuevo producto o servicio, inician con un piloto o prototipo en el mercado con el fin de testear cómo será su posible comportamiento de venta, entrega, comercialización y demás.

La vigilancia estratégica del entorno es un factor clave en este proceso y se identificó, según los resultados, que no existe un procedimiento de seguimiento concreto establecido para hacer seguimiento a competidores en servicios e innovaciones, lo cual es de gran

importancia y relevancia para un proceso de gestión de innovación alineado al direccionamiento estratégico..

Se determina que el servicio de Bailatón fue el mejor valorado frente a la innovación Percibida, además de identificarlo como novedoso en el concepto que le imprimen, lo cual determina que los componentes planeados y ejecutados en esta actividad son orientados a los usuarios con el propósito de diversificar, llegando a la conclusión que: Este tipo de innovaciones en Confa si se determina como un proceso merecedor de análisis. Se recomienda repensar previo a la entrega del servicio de Bailaton, al interior de la empresa en especial el área de recreación, la identificación de un espacio más amplio, con mejor distribución con el propósito de prever y acondicionar el espacio previamente para mejorar el factor “Lugar”, ya que fue calificado por debajo del promedio.

Se valorá el servicio de los gimnasios Confa en la ciudad de Manizales sedes Versailles, Asunción y San Marcel como un servicio de alta satisfacción sobre la innovación percibida. Sin embargo, se tomaron en cuenta las calificaciones más bajas frente a la percepción de innovación de los usuarios encuestados, como son “Infraestructura” proporcionando elementos para procesos de mejora continua.

El servicio de Alojamiento en los nuevos apartamentos de Chambacú dentro del centro vacacional la Rochela fue considerado como uno de los más innovadores dentro del área de recreación de Confa, esto enfocado en la modernidad y novedad . La valoración de los usuarios fue buena pero resalta un elemento por mejorar es “El Proceso al momento de la recepción para la toma del servicio por parte de los colaboradores Confa”, allí los clientes de este moderno servicio de alojamiento manifiestan y dejan el precedente de repensar la forma actual de este inolvidable momento en torno a que esta primera impresión frente al servicio, por lo tanto el servicio de recepción debe mejorarse en los aspectos de contacto con el cliente, entrega del apartamento y apropiación.

10 HALLAZGOS

De acuerdo a los resultados y análisis de la información, “Si existe relación entre la gestión de la innovación al interior del área de recreación Confa y la satisfacción de los usuarios”, basados en el hallazgo cuantitativo que la medición de la satisfacción y la medición de la Gestión de la innovación y se halló que la infraestructura es el elemento de mayor relevancia frente a la gestión de la innovación.

El ejercicio de relacionar la gestión de la innovación con la satisfacción de los usuarios con respecto a factores innovadores de los servicios muestra que es posible utilizar esta metodología para hallar las opiniones de los usuarios como fuente de información y así obtener un acercamiento de mayor profundidad, lo que no sucede cuando se evalúa únicamente la gestión de la innovación de cara al interior y con visión de los mismos colaboradores. Este quizás es uno de los principales hallazgos de esta investigación y que vale la pena replicar en otros estudios y otras organizaciones a fin de ir ganando mayor validez.

Para una empresa de servicios sociales la innovación no es fácilmente percibida por los usuarios dado en las encuestas y, se puede evidenciar en varios componentes de la gestión de la innovación, los cuales muestran que la satisfacción sobre la innovación es calificada a un nivel medio alto, validando el manual de Oslo que habla que la gestión de la innovación de servicios es lenta en el tiempo ya que es parte del proceso de gestión y no de productos tecnológicos.

11 RECOMENDACIONES

Basados en los resultados, análisis y conclusiones de esta investigación frente al compromiso académico, ético y de responsabilidad institucional tanto con la Universidad como con Confa se plasman las siguientes recomendaciones:

Es importante para una empresa de servicios sociales, con recursos según la ley, la implementación en su interior de un departamento o área de investigación, desarrollo e innovación I+D+I que sumando todos los pasos y metodologías adecuadas permita la revisión de los ciclos de vida de los servicios y la generación de nuevos servicios a partir de ideas generadas al interior de la empresa, tendencias o aportes de proveedores.

Otra importante recomendación para la empresa Confa, es la de consolidar un sistema de gestión de la innovación a partir de institucionalizar procedimientos y acciones frente a la innovación, aumentando la cultura de innovación en toda la empresa y comunicando la forma en la cual se canalizan las ideas generadas.

Además es vital, comunicar a los empleados y a los usuarios por medio de campañas de comunicación permanentes, la importancia de ellos en el proceso de innovación, ya que la adquisición de las nuevas tecnologías que ha logrado conseguir Confa, en miras de llevar el concepto de empresa orientada a la Tecnología de Vanguardia pierden valor si ellos no son coherentes con el concepto innovador y el servicio al cliente, pues esta variable explicativa fue la que la que mostro menor grado de relación frente a la gestión de la innovación y todas las dimensiones.

Según el análisis de los resultados en la dimensión de la cultura de la innovación requiere ser fortalecida, por medio de la transmisión del conocimiento, con el fin de permear gradual y exponencialmente al recurso humano, logrando a través del tiempo una

organización con tendencia innovadora, ya que el componente humano es eje principal para desarrollar y alcanzar resultados innovadores.

Un servicio de alojamiento moderno y campestre con tecnologías de punta para un segmento poblacional que requiere que su forma de pago sea a bajo costo por ser beneficiarios de un sistema de compensación familiar es el resultado de un proceso de gestión empresarial de gran dedicación y tiempo que en la actualidad lo tiene Confa Caldas. La recomendación específica es la de mejorar ostensiblemente y con aprendizajes de grandes empresas del sector de recreación, ejemplo Disney, desde el cómo hacerlo bien, desde el mismo momento de la recepción donde su principal herramienta es la capacitación especial, prudente y detallada de los trabajadores del centro vacacional. *“No es vender el producto final, es vender la experiencia de comprar el producto”*

Según los antecedentes encontrados acerca de la gestión de la innovación en las cajas de compensación del País esta investigación debe ser tomada como referente para futuros análisis en otras cajas de compensación o empresas de sectores similares.

12 REFERENCIAS

Andrews, S., (2010). A quality control tool for high throughput sequence data. FastQC. Brabraham Institute.

Augen, J. (2004). Bioinformatics in the post-genomic era: Genome, transcriptome, proteome, and information-based medicine. Addison-Wesley Professional.

Blankenberg, D.; Kuster, G. V.; Coraor, N.; Ananda, G.; Lazarus, R.; Mangan, M. & Taylor, J. (2010). Galaxy: a web-based genome analysis tool for experimentalists. *Current protocols in molecular biology*, 19-10.

Bolger, A. & Giorgi, F. *Trimmomatic: a flexible read trimming tool for illumina NGS Data*. URL <http://www.usadellab.org/cms/index.php>.

Giardine, B.; Riemer, C.; Hardison, R. C.; Burhans, R.; Elnitski, L.; Shah, P. & Nekrutenko, A. (2005). Galaxy: a platform for interactive large-scale genome analysis. *Genome research*, 15(10), 1451-1455.

Miles, I. The Oxford Handbook of Innovation, Edited by Jan Fagerberg and David C., Mowery Print Publication Date: Jan 2006 Subject: Business and Management, Innovation, Business Policy and Strategy Online Publication Date: Sep 2009

13 GLOSARIO

Calidad. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas. Control de un producto.

Capacidad. Cualidad de capaz, apto con cualidad o talento para algo.

Compensación. Acción y efecto de compensar lo cual trata de igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con la otra. Compensar la pérdida con la ganancia. Compensar una cosa con la otra.

Competitividad. Dentro de la gestión empresarial la capacidad de competir para conseguir el objetivo propuesto.

Costos. Cantidad de dinero o especie que se da o se paga por algo.

Direccionamiento Estratégico. Paso de la planeación que consiste en visionar el logro esperado por una organización o empresa, el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquier área de dirección operativa de la empresa.

Disruptiva. Dentro del ámbito de la innovación, que produce cambio o interrupción brusca de un producto o servicio.

Empleados. Personas que desempeñan un cargo en una empresa y le aportan a su fin.

Gestión. Acción y efecto de gestionar lo cual trata de llevar adelante un proyecto o iniciativa.

Ingresos. Acción de ingresar. Ganar cierta cantidad de dinero regularmente por algún concepto.

Innovación. Creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado.

Innovación Incremental. Aplicación de diferentes tipos de mejora (dos básicamente) que conllevan a la generación de valor, a la flexibilidad estratégica y a un cambio progresivo del rendimiento operacional organizacional.

Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.

Mercadotecnia. Conjunto de productos y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proyecto. Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace como prueba antes de darle la forma definitiva.

Radical. Dentro del ámbito de la innovación se trata de un cambio fundamental, total o completo.

Recreación. Es la acción y efecto de recrear y divertirse, como alivio del estudio o del trabajo, además cumple el objetivo de alegrar, deleitar y minimizar la tensión o el stress.

Satisfacción. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria.

Servicio. Acción y efecto de servir. Dentro de una empresa es el área que abarca las actividades relacionadas con los servicios materiales no productivos de bienes que se prestan a los ciudadanos, como la administración, la enseñanza, el turismo entre otros.

Sistema. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado fin.

Subsidio. Prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada.

Tendencia. Propensión o intención del hombre y en las cosas hacia determinados fines. En innovación para donde se mueve el mundo en los cambios.

Usuario. Persona que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Persona que dentro de una prestación de un servicio tiene derecho a usar una cosa ajena con cierta limitación.