



**GESTIÓN DE LA INNOVACION EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO
Y TURISMO DEDICADAS A LA PLANEACIÓN Y DECORACIÓN DE
EVENTOS INFANTILES EN LA CIUDAD DE CALI, CASO GLOBOS
COLOMBIA Y EMOCIONARTE**

LINA FERNANDA RIVERA SERNA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES**

2024

**GESTIÓN DE LA INNOVACION EN EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO
Y TURISMO DEDICADAS A LA PLANEACIÓN Y DECORACIÓN DE
EVENTOS INFANTILES EN LA CIUDAD DE CALI, CASO GLOBOS
COLOMBIA Y EMOCIONARTE**

Autor(a):

LINA FERNANDA RIVERA SERNA

Proyecto de grado para optar el título de Magister en Creatividad e Innovación de
las Organizaciones

Asesor:

M.SC. DIEGO BARAJAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ESTUDIOS SOCIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
MANIZALES
2024**

RESUMEN

El sistema capitalista de producción ha colocado a la vanguardia a países que han desarrollado modelos avanzados de producción, esto es, que han logrado integrar invención e innovación a partir de la inversión en investigación, ciencia y tecnología. Actualmente la gestión de la innovación se posiciona como una estrategia de las organizaciones para mantener la competitividad empresarial, la capacidad de adaptación y de respuesta frente a los repentinos cambios del mercado, integrando el conocimiento y la creatividad. Esta investigación tiene como objetivo identificar los procesos de gestión de la innovación en empresas de eventos infantiles en la ciudad de Cali, específicamente Globos Colombia y Emocionarte. El estudio tiene un alcance descriptivo, un enfoque cuantitativo y un muestreo no probabilístico e intencional. Se empleó un instrumento desarrollado por la Cámara de Comercio de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales para el Macroproyecto de Pactos por la innovación, el cual fue ajustado a las necesidades del estudio. El análisis se centró en la gestión de la innovación, las actividades de ciencia, tecnología e innovación, los impulsores de la innovación y los indicadores críticos de innovación.

Los resultados revelan brechas significativas en estrategia y estructura de las empresas evaluadas. Sin embargo, las empresas realizan diversas actividades de ciencia, tecnología e innovación, presentan buenos indicadores de innovación y poseen varios impulsores de innovación. Se concluye que es necesario implementar procesos de innovación que permitan la trazabilidad de sus actividades, facilitando la creación y mejora continua de procesos.

Palabras clave: Gestión de la innovación, actividades de innovación, indicadores de innovación, impulsores de innovación

ABSTRACT

The capitalist production system has placed at the forefront countries that have developed advanced production models, those that have successfully integrated invention and innovation through investment in research, science, and technology. Currently, innovation management is positioned as a key strategy for organizations to maintain business competitiveness, adaptability, and responsiveness to sudden market changes by integrating knowledge and creativity. This research aims to identify the innovation management processes in companies specializing in children's events in the city of Cali, specifically Globos Colombia and Emocionarte. The study is descriptive in scope, with a quantitative approach and non-probabilistic, intentional sampling. An instrument developed by the Chamber of Commerce of Manizales and the Autonomous University of Manizales for the Macroproject of Innovation Pacts was used, which was adjusted to the needs of the study. The analysis focused on innovation management, science, technology and innovation activities, innovation drivers, and critical innovation indicators.

The results reveal significant gaps in strategy and structure in the evaluated companies. However, the companies engage in various science, technology, and innovation activities, present good innovation indicators, and possess several innovation drivers. It is concluded that it is necessary to implement innovation processes that allow for the traceability of their activities, facilitating the creation and continuous improvement of processes.

Keywords: Innovation management, innovation activities, innovation indicators, innovation driver

CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	14
2	PROBLEMATIZACIÓN.....	15
2.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
4	OBJETIVOS	20
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	20
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5	JUSTIFICACIÓN	21
6	ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE	22
6.1	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	22
6.2	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	25
7	MARCO TEÓRICO.....	30
7.1	CONCEPTOS DE INNOVACIÓN	30
7.2	TIPOS DE INNOVACIÓN.....	31
7.3	FACTORES QUE FAVORECEN Y DIFICULTAN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	32
7.4	LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE LA ECONOMÍA.....	35
7.5	RECURSOS Y CAPACIDADES EMPRESARIALES SEGÚN ALGUNOS AUTORES	36
7.6	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	37
7.7	ELEMENTOS CLAVE PARA UN CONTÍNUO CAMBIO, SEGÚN LA FUNDACIÓN COTEC (2021).....	39
7.8	EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	42

7.9	ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	43
7.10	MODELOS DE INNOVACIÓN	44
7.11	EL SECTOR DE EVENTOS EN COLOMBIA.....	46
7.12	EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA Y TURISMO A ESTUDIAR.....	50
8	METODOLOGÍA	52
8.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
8.2	POBLACIÓN Y MUESTRA O UNIDAD DE ANÁLISIS	53
8.3	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
8.4	FASE CUANTITATIVA.....	55
8.5	INDICADORES CRÍTICOS DE INNOVACIÓN.....	57
8.6	EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.....	58
8.7	BENEFICIOS, IMPULSORES, BARRERAS E IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	59
8.8	BARRERAS	59
8.9	AUDITORÍA.....	60
8.10	FASE CUALITATIVA.....	60
9	RESULTADOS - FASE CUANTITATIVA.....	62
9.1	METODOLOGÍA OBJETIVO 1	62
9.1.1	¿Qué entiende la organización por innovación?.....	62
9.1.2	¿Qué entiende la organización por tecnología?.....	64
9.1.3	¿Cuenta su organización con un proceso o área responsable de la investigación, desarrollo y/o innovación?	65
9.1.4	¿Qué nivel de formación tienen las personas que apoyan los procesos de gestión de la innovación?.....	66
9.1.5	¿En qué programas locales, regionales o nacionales ha participado su empresa para promover la innovación?.....	68
9.2	GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	69
9.2.1	Estrategia.....	70

9.2.2	Detección de oportunidades.....	72
9.3	GENERAR, CONCEPTUALIZAR Y FORTALECER IDEAS	75
9.4	FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	79
9.4.1	Ejecución de proyectos.....	80
9.4.2	Herramientas usadas en el proceso de innovación	82
9.4.3	Herramientas para detectar oportunidades de innovación, explorar el entorno y lograr hallazgos y descubrimientos	83
9.4.4	La empresa usa las siguientes herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas.....	85
9.4.5	¿Las empresas usan las siguientes herramientas para experimentar, validar y prototipar ideas?.....	87
9.4.6	¿Qué herramientas usa la empresa para la formulación y ejecución de proyectos?	89
9.5	BENEFICIOS, IMPULSORES, BARRERAS E IMPACTOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA	91
9.5.1	Barreras de innovación.....	95
9.5.2	Indicadores de innovación.....	98
9.6	FUENTES DE FINANCIACIÓN	102
9.7	INDICADORES CRÍTICOS DE INNOVACIÓN.....	105
9.8	CARACTERIZACIÓN DE CAPACIDADES.....	108
9.9	BRECHAS EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	116
10	RESULTADOS FASE CUALITATIVA	134
10.1	GLOBOS COLOMBIA	134
10.1.1	¿En qué áreas de la empresa considera usted que surgen a menudo ideas con potencial para convertirse en Innovación?	149
10.1.2	¿Cuál es la propuesta de valor de sus productos o servicios con respecto a los de la competencia?.....	159
11	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	164
11.1	ACTIVIDADES	165

11.2 BENEFICIOS, IMPACTOS, IMPULSORES Y BARRERAS DE INNOVACIÓN	167
11.3 IMPULSORES	168
11.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	169
11.5 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN.....	170
11.6 BRECHAS EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	173
11.6.1 Estrategias para el cierre de brechas en gestión de la innovación – Globos Colombia	174
12 CONCLUSIONES.....	178
13 RECOMENDACIONES.....	180
14 BIBLIOGRAFÍA	182

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Competitividad Regional</i>	17
Figura 2. <i>Características de los recursos</i>	37
Figura 3 <i>Diagrama del diseño de investigación</i>	53
Figura 4. <i>Nivel de formación de las personas que apoyan los procesos de gestión de la innovación</i>	67
Figura 5. <i>Nivel de formación de colaboradores que apoyan los procesos de innovación – Emocionarte</i>	68
Figura 6. <i>Gestión de la innovación – Globos Colombia</i>	71
Figura 7. <i>Gestión de la innovación -Emocionarte</i>	71
Figura 8. <i>Detección de oportunidades- Globos Colombia</i>	73
Figura 9. <i>Detección de oportunidades - Emocionarte</i>	73
Figura 10. <i>Hallazgos y descubrimientos de los entornos - Globos Colombia</i>	74
Figura 11. <i>Hallazgos y descubrimientos de los entornos- emocionarte</i>	75
Figura 12. <i>Generar, conceptualizar y fortalecer ideas – Globos Colombia</i>	75
Figura 13. <i>Generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Emocionarte</i>	76
Figura 14. <i>Experimentación y validación - Globos Colombia</i>	77
Figura 15. <i>Experimentación y validación – Emocionarte</i>	78
Figura 16. <i>Formulación de proyectos - Globos Colombia</i>	79
Figura 17. <i>Formulación de proyectos – Emocionarte</i>	80
Figura 18. <i>Ejecución de proyectos - Globos Colombia</i>	81
Figura 19. <i>Ejecución de proyectos – Emocionarte</i>	82
Figura 20. <i>Herramientas de innovación – visión estratégica - Globos Colombia y Emocionarte</i>	83
Figura 21. <i>Herramientas para detectar oportunidades, exploración de entorno y descubrimiento - Globos Colombia</i>	84
Figura 22. <i>Herramientas para detectar oportunidades, exploración de entorno y descubrimientos – Emocionarte</i>	85

Figura 23. <i>Herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Globos Colombia</i>	86
Figura 24. <i>Herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Emocionarte</i> .	87
Figura 25. <i>Herramientas - validar y prototipar ideas Globos C</i>	88
Figura 26. <i>Herramientas para experimentar, validar y prototipar ideas – Emocionarte</i>	89
Figura 27. <i>Herramientas para la formulación y ejecución de proyectos – Globos Colombia</i>	90
Figura 28. <i>Herramientas para la formulación y ejecución de proyectos – Emocionarte</i>	91
Figura 29. <i>Beneficios e impactos de la innovación - Globos Colombia</i>	92
Figura 30. <i>Beneficios e impactos de la innovación - Emocionarte</i>	93
Figura 31. <i>Impulsores de innovación - Globos Colombia</i>	94
Figura 32. <i>Impulsores de Innovación - Emocionarte</i>	95
Figura 33. <i>Barreras de la innovación - Globos Colombia</i>	97
Figura 34. <i>Barreras de innovación - Emocionarte</i>	98
Figura 35. <i>Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en el último año– Globos Colombia</i>	99
Figura 36. <i>Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI), en los últimos 5 años - Globos Colombia</i>	100
Figura 37. <i>Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en el último año– Emocionarte</i>	101
Figura 38. <i>Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en los últimos cinco años– Emocionarte</i>	102
Figura 39. <i>Cuantificación de inversiones en actividades de ciencia, tecnología innovación - Globos Colombia</i>	103
Figura 40. <i>Cuantificación de inversiones en actividades de ciencia, tecnología innovación – Emocionarte</i>	104
Figura 41. <i>Conceptos de innovación- Globos Colombia</i>	134
Figura 42. <i>Nube de palabras para el concepto de innovación -Globos Colombia</i>	136
Figura 43. <i>Conceptos de innovación - Caso Emocionarte</i>	137
Figura 44. <i>Nube de palabras del concepto de innovación – Emocionarte</i>	138

Figura 45 <i>Actividades relacionadas con innovación –Globos Colombia</i>	140
Figura 46 <i>Nube de palabras - Actividades relacionadas con el proceso de innovación - Globos Colombia</i>	141
Figura 47. <i>Acrividades relacionadas con la innovación - Emocionarte</i>	142
Figura 48. <i>Nube de palabras -Actividades relacionadas con el proceso de innovación- Emocionarte</i>	143
Figura 49. <i>Gestión de la innovación – Globos Colombia</i>	145
Figura 50. <i>Gestión de la innovación - colaboradores Globos Colombia</i>	146
Figura 51. <i>Gestión de la innovación - colaboradores Emocionarte</i>	147
Figura 52. <i>Nube de palabras - Gestión de la innovación – Emocionarte</i>	148
Figura 53. <i>Areas innovadoras - Globos Colombia</i>	150
Figura 54. <i>Nube de palabras - área susceptibles de generar innovación</i>	151
Figura 55. <i>Áreas innovadoras - Emocionarte</i>	152
Figura 56. <i>Áreas suceptibles de innovación – Emocionarte</i>	152
Figura 57. <i>Condiciones para innovar - Globos C</i>	154
Figura 58. <i>Nube de palabras -Condiciones para innovar - Globos Colombia</i>	155
Figura 59 <i>Condiciones para innovar - Emocionarte</i>	156
Figura 60. <i>Nube de palabras - condiciones para innovar Emocionarte</i>	157
Figura 61 <i>Propuesta de valor – Globos Colombia</i>	159
Figura 63. <i>Propuesta de valor - Emocionarte</i>	161
Figura 64. <i>Nube de palabras - propuesta de valor – Emocionarte</i>	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Los modelos de innovación y sus características	44
Tabla 2. Categorización de empresas por tamaño	51
Tabla 3. Población (Globos C.)	54
Tabla 4. Población (Emocionarte)	54
Tabla 5. Valoración ponderada (capacidades vs percepciones)	56
Tabla 6. Generadores de valor	57
Tabla 7. Niveles de evaluación de indicadores.....	59
Tabla 8. Barreras de Conocimiento, Mercado y Financieras.....	60
Tabla 9. Instrumento fase cualitativa.....	61
Tabla 10. Concepto de Innovación - Globos Colombia	62
Tabla 11. Concepto de innovación – Emocionarte.....	63
Tabla 12. Concepto de tecnología – Globos Colombia	64
Tabla 13. Concepto de Tecnología -Emocionarte	65
Tabla 14. Áreas de innovación	65
Tabla 16. Participación en eventos	69
Tabla 17. Indicadores críticos de innovación - Globos Colombia.....	106
Tabla 18. Indicadores de innovación – Emocionarte.....	107
Tabla 19. Caracterización de capacidades, Memoria Organizativa, Cultura y comportamiento - Globos Colombia	111
Tabla 20. Caracterización de capacidades, Memoria Organizativa, Cultura y comportamiento – Emocionarte.....	115
Tabla 21. Brechas en gestión de la innovación (Estrategia) – Globos Colombia.....	116

Tabla 22. Brechas de innovación (Estructura) - Globos Colombia.....	119
Tabla 23. Brechas en gestión de la innovación (Gestión) Globos Colombia	122
Tabla 24. Brechas en Gestión de la innovación (Estrategia) – Emocionarte.....	124
Tabla 25. Brechas en gestión de la innovación (Estructura)	126
Tabla 26. Brechas en gestión de la innovación – emocionarte.....	128
Tabla 27. Resultados globales de gestión de la innovación - Globos Colombia.....	130
Tabla 28. Resultados globales de la gestión de la innovación – Emocionarte	132
Tabla 29. Estrategia para el cierre de brechas - Globos Colombia.....	174
Tabla 30. Estrategias para el cierre de brechas – Emocionarte	175

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad resulta imperativo, que los procesos de innovación dentro de una empresa adquieran un nivel de organización sólido. Esto demanda la participación de todo el personal indistintamente de la naturaleza de sus funciones. La continua búsqueda de competitividad impulsa a adoptar una mentalidad innovadora, haciendo uso de los recursos disponibles para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Esto es relevante para las empresas dedicadas a la decoración y montaje de eventos, debido que tienen la misión de crear ambientes y transformar espacios de acuerdo con los gustos y necesidades de los clientes. Para ello es importante saber aprovechar la creatividad y la diversidad de recursos tales como: financieros, tecnológicos, culturales, ambientales, etc. Así lo expone Guerrero (2011), para quien la gestión de la innovación tiene como objetivo “organizar los recursos disponibles en la empresa (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización” (p. 74).

El presente estudio se lleva a cabo en dos empresas pertenecientes al sector industria comercio y turismo, dedicadas a la decoración y el montaje de eventos infantiles en la ciudad de Cali, Globos Colombia y Emocionarte.

El objetivo es determinar cuales son los procesos de gestión de la innovación que actualmente llevan éstas dos empresas, a través de la identificación de sus actividades, haciendo uso del instrumento desarrollado por la cámara de comercio de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales el cual fue ajustado y complementado para esta investigación.

2 PROBLEMATIZACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema capitalista de producción ha colocado a la vanguardia a países que han desarrollado modelos avanzados de producción, esto es, que han logrado integrar invención e innovación a partir de la inversión en investigación, ciencia y tecnología. Esto ha generado desequilibrios globales, ubicando a Suramérica y África como regiones con altos índices de pobreza, inequidad y desempleo. Desde los inicios del presente siglo se asiste, de manera general, a la denominada cuarta revolución industrial, la cual pone de relieve la gestión del conocimiento y el factor cognoscitivo de las nuevas mercancías como principales agregados de valor.

No obstante, Colombia a pesar del potencial geográfico, social y cultural se ha enfocado en la producción de bienes primarios para la exportación. (Mincomercio, 2022)

El auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que han auspiciado la globalización vía velocidad de los flujos de recursos y de información, la telepresencia, la instantaneidad, entre otros, también han permitido, en este nuevo estadio posmoderno, vislumbrar las nuevas tendencias en producción de bienes y servicios, lo cual representa a su vez una oportunidad y un reto para los nuevos emprendedores de estas nuevas economías que insipientemente empiezan a agregar valor a partir de la innovación en los procesos y productos. Y si el valor agregado se ha desplazado hacia los atributos cognoscitivos –*gadgets*– es aquí donde se encuentra un potencial que permita disminuir la brecha de agregación de valor entre países desarrollados y en vía de desarrollo.

Actualmente se han fomentado cambios estructurales en los sistemas de producción, principalmente en países de economía avanzada, para dar lugar, tendencialmente, al desmonte de activos pesados de las fábricas, para emerger el concepto postmoderno de empresa y emprendimiento, que buscan, la gestión de activos intangibles, principalmente de propiedad intelectual.

Así entonces, a la par del cambio de los gustos y preferencias de los mercados, cada vez más interconectados y menos dependientes de la –superada– producción material, la

agregación de valor ha migrado de la producción de mercancías tradicionales hacia la producción de experiencias.

En este contexto, Colombia con indicadores preocupantes de desempleo, balanza comercial, inequidad, devaluación y la dependencia del sector minero, pretende incursionar en la economía naranja, la cual busca gestionar el conocimiento para materializarlo en distintos escenarios de producción y comercialización. El Dane presentó para el trimestre de abril a junio de 2022, una tasa de desempleo del 11,3% en 13 ciudades y áreas metropolitanas. Para Esteban Mejía (2022), director ejecutivo de Oxfam Colombia, el país es el segundo más desigual de Latinoamérica, está entre los cinco más desiguales del mundo en cuanto a tenencia de tierra y solamente el 10% de la población más rica de Colombia recibe 11 veces más que el 10% más pobre. En cuanto al empleo formal en Colombia sólo es el 40%.

En esta línea, la ciudad de Cali ocupa el tercer lugar en Colombia y el puesto 13 en América del sur en el ámbito de competitividad y ecosistemas de empresas emergentes según StartupBlink un centro de investigación que registra un índice global anual reconocido como uno de los más completos y reconocidos del mundo. La ciudad de Cali resalta a nivel tecnológico educativo, alimentario, en mercado y ventas.

Según explica Sergio Zúñiga (2022), director de emprendimiento e innovación de la Cámara de Comercio de Cali,

Este ranking mide cómo se encuentran los ecosistemas de emprendimiento alrededor del mundo, no sólo mapea lo que está sucediendo con los emprendimientos en casi todos los países, sino que detalla en las ciudades para acelerar el crecimiento de los emprendimientos que nacen o emergen en estas ciudades. (Cámara de comercio Cali, 2022)

En cuanto a competitividad regional un estudio de 2021 de la Universidad del Rosario publicó que la ciudad de Cali se destaca en este ámbito, ocupando el cuarto lugar, siendo superior a Barranquilla y Manizales.

Figura 1. Competitividad Regional



Nota. Adaptado de Consejo privado de competitividad & centro de estudios en competitividad regional Universidad del Rosario (2021).

Se instauro por ello como modelo a seguir en la región, por lo que empresarios, en el sector específico de prestación de servicios de decoración y entretenimiento infantil, han empezado a comprender la importancia de la incorporación de procesos de innovación y creatividad en su actividad comercial, por lo que es pertinente, a partir de algunas experiencias, indagar sobre la gestión de estos procesos al interior de este tipo de organizaciones empresariales.

Las empresas dedicadas a la decoración y entretenimiento infantil tienen el propósito de recrear y plasmar en un ambiente los gustos, ideas, fantasías y todo aquello que los niños sueñan y admiran, sin dejar de lado la opinión y el presupuesto establecido con anterioridad por sus padres. Con ello se usan un sinnúmero de objetos y materiales tales como madera, paneles, lámina, vinilos, papel, flores, pintura, telas, globos, personajes, además de la escogencia del espacio físico. Para Zúñiga, et al. (2018), actualmente las personas se preocupan más por la decoración de sus ambientes, ya no es casualidad y están en una constante búsqueda de estilos. La creatividad en este tipo de eventos es tal vez el

factor de mayor importancia al momento de traer a escena una composición. Y un factor de éxito al momento de recrear una historia es la sinergia que tenga la creatividad y la innovación.

Algunas de las empresas del sector inician haciendo una innovación imitativa de otras organizaciones y grandes industrias vinculadas a la planeación y decoración de eventos, haciendo constantemente una búsqueda o rastreo tecnológico, participando en diferentes convenciones, seminarios y congresos dentro y fuera del país, como lo expone Zúñiga, et al (2018) estamos en una constante búsqueda de información y de los estilos vanguardistas de otras culturas. Otras empresas en contextos favorables generan ciertas innovaciones en sus áreas de trabajo, en sus productos, en la forma de vender, de llegar al cliente, pero no se tiene conciencia de la importancia de llevar una trazabilidad, que no es más que un conjunto de procedimientos que permiten llevar un seguimiento y control de un proceso o producto por medio de herramientas tecnológicas (Herrera Ramírez & Orjuela Castro, 2014) , un sistema de gestión de la innovación.

Es por ello que la presente investigación pretende identificar esas áreas que, por su naturaleza, son determinantes para auspiciar la innovación como lo es el área de planeación, administración, bodega y mobiliario, ventas, marketing entre otras, así de una manera más organizada, haciendo trazabilidad a los procesos se pueda posteriormente gestionar la innovación de forma constante y eficiente.

3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los procesos de gestión de la innovación desarrollados por las empresas Globos Colombia y Emocionarte dedicadas a la planeación y montaje de fiestas infantiles en la ciudad de Cali – Colombia?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los procesos de gestión de la innovación que se desarrollan en las empresas dedicadas al montaje de eventos infantiles en la ciudad de Cali. Caso Globos Colombia y Emocionarte.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actividades asociadas a la gestión de la innovación en las empresas del sector comercio y turismo.
- Caracterizar los procesos de planeación y desarrollo de actividades relacionadas con la gestión de la innovación en las empresas caso de estudio
- Contrastar los resultados obtenidos en la evaluación de los procesos de gestión de la innovación en las empresas caso de estudio frente a las tendencias existentes.

5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es pertinente en la medida en que se identifiquen los procesos asociados a la gestión de la innovación que se llevan actualmente a cabo por parte de dos empresas (globos Colombia y Emocionarte) dedicadas a la planeación, montaje, decoración y entretenimiento infantil en el contexto de fomento gubernamental hacia la gestión del conocimiento o de manera general hacia un modelo de desarrollo como la economía naranja, que actualmente el gobierno promueve y reglamenta a través de la ley 1834 de 2017, en el que la creatividad y diversidad cultural apuntan a la transformación social y económica del país, desde las regiones (Sena, 2022), involucrando diferentes sectores permitiendo el crecimiento de nuevos emprendimientos, formando redes de investigación, colaboración, liderazgo, posibilitando el aprendizaje e intercambio cultural, fomentando el talento y todos aquellos valores creativos transformados a valores económicos; de esta manera contribuir a la construcción de conocimiento que permita mejorar o replicar estos procesos organizacionales en los procesos de agregación de valor, posibilitando el escalamiento de la investigación hacia otros sectores.

Esta investigación es viable dado que se cuenta con los recursos económicos, humanos y la disponibilidad de información necesaria para llevarla a cabo.

El aporte a la Maestría en creatividad e innovación de las organizaciones a partir de este estudio se da justamente con el desarrollo de los objetivos, donde se plasman y determinan herramientas de diagnóstico, antecedentes con respecto a las actividades que desarrollan este tipo de empresas, la definición de conceptos de este sector que es mayoritariamente creativo y que se identifica con el concepto de innovación para mejorar todos sus procesos.

6 ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

Para el desarrollo de la presente investigación que pretende inquirir sobre los procesos de innovación de las empresas dedicadas a la planeación y decoración de eventos infantiles en la ciudad de cali, se precisaron algunas investigaciones y/o publicaciones en relación con el tema a abordar, resaltando el aporte de éstos al presente trabajo. A continuación, se exponen los siguientes documentos los cuales se clasificaron en dos temas: Gestión de la innovación y desarrollo organizacional.

6.1 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Un primer ensayo llamado “La innovación en el área comercial a través de la gestión de experiencias” del autor Simonato (2018), cuyo objetivo es presentar una propuesta para la gestión del área comercial a través de la elaboración y la generación de experiencias, haciendo un análisis de la función de la gerencia comercial describiendo el tipo de cultura que prima en las empresas que gestionan experiencias. Muestra la importancia y la responsabilidad que tienen esas gerencias comerciales para gestionar algo nuevo y también su innovación administrativa ya que esto logra cambios significativos en la posición competitiva y suelen crear ventajas sostenibles para las organizaciones pioneras.

Resalta que toda organización debe estar involucrada en la propuesta de valor para que la construcción de esa experiencia sea relevante. Una buena gestión del negocio permite no solo la permanencia de los miembros de la empresa o del ecosistema sino también la generación de nuevos talentos.

Concluye que las nuevas realidades de los negocios son gestionar el área comercial a través de la generación de experiencias, destaca la flexibilidad y la participación del cliente y su personalización. Las empresas que sobresalen son aquellas que tienen una cultura de innovación definida y destaca la exploración y la explotación como actividades influenciadoras en las capacidades dinámicas para a creación de valor en el área comercial.

Su aporte a la investigación precisa en la descripción de esas capacidades dinámicas de gerencias comerciales que gestionan experiencias, que crean valor en los mercados que las organizaciones sirven. La explotación y la exploración que influyen el desempeño de

la organización en el contexto de la innovación, las cuales tienen un impacto positivo, de crecimiento en ventas y de rentabilidad comercial. Contribuye a la comprensión en el desarrollo de las actividades realizadas por las empresas

Un segundo trabajo, lo presenta Karen García (2019), llamado “Gestión de la innovación. Una visión de modelo de negocio”. El objetivo es plantear una reflexión sobre Gestión de la innovación como modelo de gerencia. Fue un estudio documental exploratorio. Bajo un enfoque cualitativo apoyándose de técnicas fichaje de documentos.

La información obtenida, permitió inferir que los procesos de innovación al ser incorporados en el modelo de gerencia en las organizaciones promueven la creación de una cultura hacia la creatividad e innovación que permite a las organizaciones no sólo el diseño y rediseño de nuevos productos, sino también el mejoramiento continuo de los procesos y la adaptación a los cambios que los entornos exigen.

Se concluye que la GTI es de vital importancia para lograr resultados satisfactorios en la actividad empresarial. Se logra medir la GTI en varias organizaciones de la producción y el servicio con un indicador sintético y se proponen programas de mejora en las organizaciones estudiadas.

La gestión de la innovación está dirigida a la búsqueda de resolución de problemas, pero su orientación inicial es la búsqueda de mercados. (García, 2019).

Este documento contribuye a la presente investigación dado que sustenta la importancia de mantener una cultura de innovación que involucra a todos los colaboradores y nos permite visionar de mejor manera el desarrollo de otros procesos inconclusos.

Un tercer trabajo cuyo autor es Franco (2017), nos presenta una “propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final”, plantea que para una gestión de innovación eficaz se requiere la adopción de modelos que sirvan de guía para la construcción de procesos y así apalancar la innovación en una organización. Su objetivo es proponer un modelo de carácter conceptual para la gestión de la innovación en una organización de venta al consumidor final.

Plantea diferentes modelos de gestión de la innovación y los clasifica dando características de cada uno y se realizó el modelo investigativo en cuatro etapas:

Etapas 1: Modelos de gestión de la innovación en la literatura especializada

Etapa 2: Análisis e identificación de variables generales para el modelo

Etapa 3: Definición de variables para el modelo

Etapa 4: Diseño del modelo

Se hace un análisis de los modelos más relevantes para la gestión de la innovación, información obtenida de publicaciones y citaciones entre el 2007 y 2016, se identifican las variables generales de cada modelo y se agrupan aquellas que se relacionan entre los autores con el fin de obtener variables globales y clasificarlas en el componente correspondiente de proceso: Entrada transformación, salida.

Se seleccionaron 19 expertos a participar del proceso, se hizo una encuesta tipo cuestionario con preguntas cerradas que fueron priorizadas por los expertos. Con esta encuesta se identificaron las variables más relevantes y se aplicó una segunda encuesta que permitió calificar cada variable con el fin de obtener las brechas y fortalezas en las empresas de los expertos.

Se diseñaron 3 prototipos de modelo de gestión de innovación para empresa de venta al consumidor final y se hizo la respectiva validación por medio de otra encuesta, la cual dio como resultado de los 19 expertos encuestados, que el modelo 3 es el que más cumple con las características para una empresa de venta al consumidor final. Modelo que busca fortalecer los procesos de innovación, mejorar la posición competitiva, elevar el desempeño de innovación.

Se concluyó que la innovación abierta es una variable fundamental en el modelo escogido debido a su gran impacto en el resultado final, con respecto a la adopción rápida de productos y servicios por parte de los consumidores.

Esta investigación posibilita la comprensión de algunos modelos de gestión de la innovación que consolidan estos procesos.

Un cuarto trabajo de Sánchez Otero (2016), llamado “Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla Colombia” tiene como objetivo describir la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de barranquilla, teniendo la firme convicción de que los resultados obtenidos permitirán llegar a la identificación de vacíos de conocimiento.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo con un tipo de investigación descriptivo, transversal, utilizando como técnica para la recolección de la información la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de 80 empresas del sector servicios. Los resultados muestran que en un 50% de las pymes la innovación está asociada al desarrollo de nuevos productos y servicios, existiendo una persona responsable que gestiona y asigna tareas en función de sus criterios y de la exigencia del mercado. Se concluye que la gestión de la innovación demanda de procesos claramente definidos y planificados en relación a la inclusión de la misma innovación en las prácticas administrativas, que es un factor decisivo de competitividad y debe ser planificada para tener una visión y ser visionarios y estratégicos, tener la capacidad de distribuir los recursos de manera eficiente aprovechando las oportunidades del mercado.

Se concluye según los resultados del estudio que el 47% de las empresas encuestadas planifica estratégicamente el negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, un 35% prevén algunos cambios que se generan al interior del sector en un lapso de 3 años y sólo un 18% de las pymes encuestadas no prevén innovaciones substanciales del negocio a largo plazo.

El éxito de la innovación para las pymes del sector está en la atención a las señales del entorno, acompañándose de un proceso formal de adaptación, seguimiento y evaluación.

Este trabajo contribuye a la investigación ya que brinda lineamientos para la comprensión de un proceso de gestión de la innovación y coadyuva al planteamiento de preguntas para la elaboración de la fase cualitativa del proyecto.

6.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional involucra todos aquellos procesos, técnicas, herramientas que ayudan al mejoramiento y correcto funcionamiento de una empresa, a continuación, algunas investigaciones que dan cuenta de su importancia en la gestión de la innovación.

El autor Amaya Chia (2020), en su trabajo llamado “Caracterización de la gerencia de la innovación en las empresas más innovadoras de Colombia en 2018” según el ranking

de la ANDI y la Revista Dinero 2018, tiene como propósito investigar cómo es gerenciada la innovación en cinco de las empresas colombianas consideradas como las más innovadoras del país, a saber: Cementos Argos S.A, Grupo Familia, Ecopetrol, Colcerámica S.A.S. y Grupo Nutresa.

Para lograr este objetivo se hizo un análisis de contenido de los reportes de sostenibilidad de dichas empresas utilizando la herramienta Atlas ti. Para definir las categorías de análisis se utilizó el marco multidimensional integral para la innovación organizacional propuesto por Crossan & Apaydin (2010). Luego, con base en estas categorías, se identificó la presencia o ausencia de los elementos, determinantes y dimensiones asociadas a la innovación. Los resultados muestran que las empresas más innovadoras en Colombia abordan la innovación con tal importancia que la incluyen como parte de su estrategia empresarial y cuentan con estructuras organizacionales dedicadas a la gerencia de la innovación. Igualmente, se encontró que estas empresas cuentan con un sistema para gestionar la innovación, que contribuye significativamente en el logro de los resultados de la empresa.

Sin embargo, según este estudio existen diferentes limitaciones para avanzar en los procesos de innovación y competitividad y uno de estos es la escasez de recursos propios, la facilidad de imitación por terceros y la incertidumbre frente a la demanda de bienes o servicios innovadores.

En conclusión, en este estudio se observa que las actividades de innovación son transversales en diferentes procesos de las empresas contempladas, que es necesario contar con estructuras en las que se distribuyen niveles, jerarquías, autoridad y responsabilidad, es determinante el liderazgo para llevar cabo procesos de innovación.

Esta investigación aporta a la comprensión de los procesos de innovación de grandes empresas y permite un acercamiento al uso de la herramienta Atlas ti para el procesamiento de información.

Álvarez Valdés, Jorge Lázaro, González Pérez Maricela (2019) presentan su trabajo llamado “Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial”, tiene como objetivo evaluar la gestión de la innovación en la empresa Campismo popular Pinar del Río de Cuba, con un diagnóstico cualitativo y cuya metodología empleada son las

técnicas de encuesta, entrevistas, revisión documental, aplicando además la matriz de vester y el árbol de problemas para definir las regularidades que afectan la gestión de la innovación.

Como resultado del estudio se destaca el desconocimiento de la política de innovación de parte de directivos, especialistas y técnicos, la falta de una estructura que posibilite la gestión y la falta de integración de los componentes del sistema de ciencia de la empresa. Y se menciona la importancia de generar interacciones en función de generar procesos y de definir el enfoque estratégico como parte del proceso de planeación.

Esta investigación brinda lineamientos para entender algunos aspectos que irrumpen el proceso de innovación.

Erazo Álvarez (2021), escribe “Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador” pretende determinar la relación del capital intelectual con la gestión de la innovación, es una investigación de tipo no experimental, de enfoque cualitativo con una muestra de 45 empresas. Èste se desarrolla en dos etapas, la primera se analiza la literatura, enfocada en la ciencia, tecnología e innovación y en la segunda se hace uso de instrumentos para medir el comportamiento de las variables de estudio, permitiendo explicar su incidencia y relación. Las conclusiones de este estudio dan cuenta que algunos de los trabajadores no tienen claras sus funciones y responsabilidades, lo que influye en la toma de decisiones y en la motivación para concluir tareas, teniendo en cuenta que el capital intelectual individual y los saberes colectivos brindan valor a las ideas, surgen nuevas, que se complementan y que para el caso serían propiedad de las organizaciones si se aprovechan.

Aunque la tecnología es una herramienta que permite reducir barreras para cerrar negocios y mejorar procesos en este caso se evidencia que éstas son medianamente utilizadas y que la capacitación en herramientas, administración de la producción, ingeniería de procesos y funciones relacionadas con la labor, son indispensables para gestionar efectivamente la innovación, tener conocimiento en lo que se hace, saber del manejo de las tecnologías dispuestas, no solo mejora la productividad y el desempeño sino que permite gestionar de manera apropiada y efectiva los recursos.

El aporte de esta investigación al proyecto es, revisión bibliográfica de la relación entre el capital intelectual y la gestión de la innovación.

Ocampo, Mendoza y Serna (2022), en su estudio “Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas”, a través del programa Alianzas para la innovación, hace una evaluación del sector y la caracterización de las capacidades e indicadores de innovación. Se trata de una investigación aplicada de tipo descriptivo en 16 micro, medianas y pequeñas empresas del sector. Se utilizó información mixta (cualitativa y cuantitativa) y su enfoque fue, caso de estudio. El instrumento usado para la recolección de la información fue elaborado por investigadores de la Universidad Autónoma de Manizales y la Cámara de comercio de Manizales y los objetivos de la estrategia “pactos por la innovación”.

Las conclusiones de este estudio evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de innovación, mayor acompañamiento en la etapa de prototipado, se reconocen debilidades en cuanto a la inversión destinada a procesos de innovación, pero se destaca la capacidad que tienen las empresas para entender el entorno y detectar oportunidades. Se identificaron que las mayores brechas en gestión de la innovación se presentan en la definición y priorización del portafolio de proyectos de innovación. Las barreras para innovar como no conocer la ruta de innovación, las competencias del personal, la financiación, el presupuesto y el tiempo para innovar, abren brechas en la gestión de la innovación.(Ocampo-López et al., 2021)

Este documento aporta a la presente investigación dado que identifica algunas brechas en gestión de la innovación, haciendo uso del instrumento que se empleará el cual permitirá conocer cuáles son las barreras para innovar, identificación de beneficios, capacidades e indicadores de innovación y posteriormente definir cuáles son esos procesos de innovación que realizan estas empresas dedicadas a las celebraciones infantiles.

Castro et. al (2020), en su estudio “El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pymes de Barranquilla (Colombia), muestra la importancia de recurrir a mejores prácticas gerenciales, para elevar la eficiencia y la productividad grupal e individual debido que busca la excelencia y mantiene la competitividad generadora de conocimiento. Se caracteriza el aprendizaje como eje estratégico del desarrollo

organizacional, que involucra procesos de capacitación y desarrollo favoreciendo la conexión con la visión organizacional.

La metodología usada en este estudio fue descriptiva, no experimental de campo y contó con una población de 50 sujetos. Se usó un cuestionario con 15 ítems escala de Likert. El instrumento fue válido, con una confiabilidad de 0,82. Y se concluyó que las dimensiones de mayor importancia son: la conceptual, información, de detalle y descripción, tecnológica. Mientras que la dimensión de capacidad intelectual es débil.

Este estudio brinda lineamientos para comprender la prelación que tienen algunas áreas de la empresa sobre otras, con respecto a su nivel de conocimiento y eficiencia en la labor que desarrollan.

7 MARCO TEÓRICO

La innovación está definida en múltiples conceptos, que involucran el desarrollo de capacidades, tecnología, el aprovechamiento de los recursos, la multiplicación de la riqueza, el capital intelectual, la asociatividad de comunidades científicas, de la experiencia y las vivencias de los seres humanos indistintamente de la cultura y sus costumbres. Todos estos conceptos responden a la necesidad natural de un continuo cambio, al exigente e inestable gusto del consumidor y a la condición de mantener un desarrollo económico y social eficiente.

7.1 CONCEPTOS DE INNOVACIÓN

Existen varios conceptos de innovación que nos permiten definirlo ampliamente, conocer de qué se trata, cuáles son sus características, como se clasifica, que tipos de innovación existen y cómo gestionarla. Para Galindo, et al (2012), los autores clásicos solían hablar de comportamiento de los mercados y avances mecánicos para referirse a la innovación de forma indirecta. Su principal referente es el economista austriaco Joseph Shumpeter”, quien introdujo en su propuesta de Desarrollo económico, dos conceptos que han tenido impacto en desarrollos posteriores al tema: *Innovación y empresario innovador*.

Definió la innovación como *“la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria.*

Afirma que los inventos son económicamente irrelevantes mientras no se lleven a la práctica y están conectados con la investigación científica o tecnológica. (Martínez, 2021)

Para Porter (1990) *“las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas”*

Drucker (1986) dijo que la innovación *es la herramienta específica del emprendimiento, ya sea en una empresa consolidada, una institución pública o una nueva empresa.*

El Manual de Oslo en su última edición de 2018 nos da la siguiente definición: *Una innovación es un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales (productos) o implantados en la organización (procesos).*

Según la Asociación de Marketing Americana (2020), “el término innovación se refiere a la creación de un nuevo producto o idea única que se ha introducido en el mercado.

En el manual de Oslo 2018 se tienen dos tipos de innovación:

- a. Innovación de producto: bien o servicio nuevo o mejorado que se diferencia de los anteriores y que es introducido en el mercado
- b. Innovación de proceso Comercial: nuevo o mejorado que difiere de procesos anteriores realizados y que se pone en marcha dentro de la empresa.

7.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

A la hora de describir los tipos de innovación en los negocios propone dos tipologías: las innovaciones por objeto y las innovaciones por su novedad e impacto (Ribechini, 2021).

Dentro de las innovaciones por objeto, se encuentran las innovaciones de producto (tangibles e intangibles) y las de proceso de negocio que a su vez se divide en seis categorías funcionales,

- Producción de bienes y servicios
- Distribución y logística.
- Marketing y ventas.
- Sistemas de información y comunicación.
- Administración y gestión.
- Desarrollo de producto y de proceso de negocio.

Las innovaciones por su novedad e impacto tienen tres perspectivas:

- Determinar la novedad con respecto al Mercado
- Determinar el potencial para transformar o crear un mercado
- Determinar el efecto en la competitividad de la empresa

Actualmente la innovación tecnológica es uno de los procesos que mayor impacto tiene en las empresas u organizaciones industriales, debido que el mundo es más dinámico la obsolescencia de productos y los cambios de tecnología son más rápidos. Por ello las empresas se ven obligadas a continuamente mejorar y transformarse, para no solo permanecer en el mercado sino lograr una competencia dentro de la misma.

Según Espinoza (2021), muchos autores consideran a la innovación tecnológica como una fuente substancial de competitividad para las organizaciones y, por otro lado, también constituye un factor importante para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Todos estos conceptos dan cuenta de la importancia que tiene la innovación dentro de las organizaciones, de sus ventajas tales como: mejora en la productividad, ventajas frente a sus competidores, potencia nuevos mercados etc, pero más que su definición es su gestión lo que realmente permite que las empresas desarrollen efectivamente sus negocios. Se debe contar con estrategias y metodologías para poder innovar, entender cuales son los riesgos, detectar amenazas y oportunidades.

7.3 FACTORES QUE FAVORECEN Y DIFICULTAN EL PROCESO DE INNOVACIÓN

Ramírez y García-Peñalvo (2018), Triana y Boza (2019), reafirman los criterios de Nuñez (2013), al plantear que la generación de innovaciones tiene que ser un proceso creativo, interactivo, colaborativo o de vínculo entre un generador, un demandante, un facilitador y un regulador de conocimientos e innovaciones. Si estos actores se integran con efectividad, se contribuye a la solución de problemas y la innovación se convierte en el motor impulsor para el logro de ventajas competitivas en las organizaciones.

Muchas veces no se tiene plena conciencia de la importancia y beneficios de la Vigilancia e Inteligencia Estratégica; no se dispone de los recursos para crear en la organización una unidad especializada permanente de vigilancia, o simplemente dispone de las tecnologías, pero no posee la cultura suficiente para hacer uso de los conocimientos y la información, que muchas veces no está completa, no es fidedigna ni oportuna. Todo ello conlleva a la necesidad de realizar vigilancia estratégica en la empresa, que incluye la

vigilancia tecnológica, competitiva, comercial y del entorno donde se obtienen información y conocimientos, a partir de la observación, seguimiento y monitoreo constante sobre aspectos de interés del ambiente externo e interno con el fin de identificar tendencias, generar alertas, conocer estados del arte o de la técnica. Su sinergia es la que ofrece resultados de alto valor agregado y efectividad para el perfeccionamiento de la estrategia, productos/servicios, toma de decisiones asertivas a todos los niveles de dirección y desarrollo de una cultura de la innovación y mejora constante (Carro-Cartalla, 2016; Morua-Delgado y Soto, 2019). Se tiene dentro de la empresa dos contextos; el interno y el externo, de este primero hacen parte la estrategia y la cultura organizativa, siendo justamente la estrategia la que define si es imitadora, líder o seguidora. (Ortt & Van Der Duin, 2008)

“En consecuencia, son obstáculos a la innovación la visión a corto plazo y la falta de comprensión de su papel estratégico en el desarrollo de la empresa, la poca estructuración del aprendizaje organizacional, la resistencia al cambio, las insuficiencias del personal técnico y de apoyo, la falta de incentivos para la innovación, la carencia de canales de comunicación internos y con su entorno de negocios, las capacidades financieras insuficientes, y la intolerancia a los errores.” (Álvarez Valdés & González Pérez, 2020)

Así también quien asuma los procesos de innovación, el cual va ligado al cambio, debe tener en cuenta, la manera como las empresas abordan la innovación al interior de sus procesos y en la interacción con el mercado, es de gran importancia puesto que el proceso interno de gestión de la innovación impactará en sus resultados de competitividad. (Capacoila, 2020)

De acuerdo con Gallouj (1998) y Miles (1994), en el caso de las empresas del sector servicios, las innovaciones más frecuentes son las organizativas. Por ello estas organizaciones deberán considerar para el diseño y desarrollo de su negocio a proveedores y clientes, admitiendo que la mejor forma de competir es hacerlo integrada y colaborativamente (Krause y et. al, 2000).

La asociatividad es un proceso interempresarial, de acuerdo con Valencia & Muñoz (2005), al cooperar las empresas potencian su desempeño y refuerzan sus productos, sus recursos, y su capacidad para competir, desarrollan sinergias (Martín & Gaspar, 2005), que

permiten innovar, crear valor compartido, mejorar la gestión, la productividad y la competitividad.

Las organizaciones son capaces de crecer gracias a una gestión estratégica en términos del uso y aprovechamiento de sus recursos y capacidades, lo cual incluye un factor humano motivado y con conocimiento para hacerlo (Penrose, 1958). Sin embargo, según Druker el propósito de una empresa no es la maximización de la ganancia sino la creación de un cliente, por lo cual sus dos funciones principales son la comercialización y la innovación. Señala que la productividad debe ser definida de modo que abarque todos esos factores que la afectan, como el conocimiento, las formas de organización, el equilibrio de las funciones empresariales, entre otras.

Para Zúñiga (2012), la innovación ha facilitado los métodos de producción y la forma de llevar a cabo el trabajo, sin embargo, hay factores que estimulan la actividad innovadora, como lo son el “clima social”, entre menos tensiones sociales existan y mayor aceptación haya con respecto a la generación de innovaciones más fácilmente se producirán. Y otro factor importante es el recurso, para lo cual afirma que mientras haya disponibilidad del mismo por parte del estado y recursos propios las innovaciones tendrán más viabilidad.

Otro factor importante citado por Proaño (2018) es el aprendizaje. Es la base de la innovación para alcanzar la competitividad empresarial. La generación y la absorción de conocimiento, es el punto de partida para el desarrollo y dominio de las competencias tecnológicas de la organización que se convierten en los factores determinantes que hacen posible el diseño de innovaciones de impacto en el mercado. Al identificar sus competencias, toda la organización sabe cómo diseñar su ventaja competitiva y puede asignar recursos, construir enlaces tecnológicos y de producción para atender su mercado (Prahalad & Hamel, 1990)

Para Castiblanco Moreno (2017) la innovación es la creación de nuevo conocimiento y de conocimiento e información codificada, accesible y fácil de aprender y adaptar por parte de la empresa.

7.4 LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA DE RECUPERACIÓN DE LA ECONOMÍA

Latinoamérica es una de las regiones más afectadas por la pandemia, situación que ha llevado a muchas empresas además del sector turismo y sector servicio, a buscar alternativas para mantenerse en el mercado y no desaparecer. Ha cambiado la manera de producir, de trabajar, de convivir, de relacionarnos y se ha auspiciado otra forma de vender y proyectar las empresas, según la ANDI se podría hablar de una sexta revolución industrial debido que la era digital era un proyecto a futuro, pero actualmente pasó a ser una necesidad apremiante y llegó para quedarse en empresas, hogares, gobiernos y en el sistema educativo. Fue un año de recesión económica, en su “Balance 2020 y perspectivas 2021” la ANDI pronostica un crecimiento económico para América Latina y el Caribe en 2021 de 3.7% en donde sólo se recuperaría un 44% de la pérdida del PIB de 2020. (ANDI, 2020)

Con esta nueva normalidad el sector empresarial ha concentrado sus esfuerzos en generar soluciones de una manera muy rápida, de la mano de la tecnología y por supuesto de la gestión de la innovación, como una nueva forma de recuperarnos del impacto social y económico.

Rivas y Suaznábar (2020) en su publicación para el blog “Puntos sobre la I” del BID, señala algunos aprendizajes a desarrollar para salir de la crisis, como estrategia de crecimiento y para mitigar su impacto, uno de ellos es: *la importancia de fortalecer los sistemas de emprendimiento e innovación*, debido que de esta manera se pueden obtener respuestas rápidas frente a cualquier crisis. Otro aprendizaje es *“El rol de las agencias de innovación para conectar desafíos y soluciones*, que permiten asociarse y conectar con diferentes sectores para brindar soluciones en el menor tiempo. (Suaznábar, 2020).

La innovación ha sido uno de los procesos, que actualmente ha dado continuidad y ha permitido el restablecimiento de diferentes sectores sociales y económicos. La ciencia ha sorprendido al mundo con los avances que ha tenido en tiempo record y que se han llevado a cabo gracias a la cooperación científica de la mano con la organización mundial de la salud y el aporte económico de países desarrollados. Los diferentes sectores que han sobrevivido a esta pandemia se han ido recuperando gracias al trabajo colaborativo y a ese

“reinventarse” no sólo de las grandes empresas sino también de los pequeños emprendedores.

Uno de los grandes retos que enfrentan los diferentes sectores es retomar sus operaciones adaptándose a la situación actual que ha forzado a cambiar la forma de hacer las cosas, de relacionarse, de vender, de llegar al cliente, situación que ha obligado a las empresas a innovar para seguir adelante y no perder grandes inversiones, estas innovaciones han permitido el desarrollo y la integración de diferentes sectores que se han acoplado y complementado en sus actividades. Sin embargo, no basta con tener una buena idea y contar con el presupuesto adecuado para el desarrollo de un proyecto, es necesario entender cómo crecer y transformarse, en pocas palabras como innovar y más importante aún como gestionar esa innovación.

Además, existen algunas empresas que desarrollan innovación sin tener una planificación del proceso y eso hace que no se tenga continuidad en el mismo, no haya mejoramiento e innovación constante, otras se quedan atrás por desarrollar mucho tiempo la misma actividad y otras por no saber cómo gestionarla.

7.5 RECURSOS Y CAPACIDADES EMPRESARIALES SEGÚN ALGUNOS AUTORES

Para Fung Reynoso (1998), una empresa es competitiva y puede tener rentas valiosas si sus recursos y capacidades son heterogéneas, cuando esos recursos tienen características superiores y sus capacidades son especiales, con respecto a los recursos esto significa que el pago por su uso es superior a su costo de oportunidad y en cuanto a las capacidades, que éstas se adaptan fácilmente al exigente mercado y a la volatilidad de preferencias. Es así como las empresas tienden a mantenerse en la industria en las que se ubican y logran sostener ventajas competitivas en el tiempo para atender las necesidades diversas del mercado.

La estrategia convencional primero observa lo externo y luego configura lo interno en función de dicha observación, demostrando así debilidades en cuanto a los procesos de innovación, desaprovechando el talento humano, creatividad y su capacidad de contribuir en aquello que realmente sabe. Observar primero aquello con lo que la empresa cuenta,

permite encontrar ventajas competitivas, monopolizando recursos que terminan siendo imperfectamente imitados, pero no igualados.

Barney (1986) menciona cuatro aspectos importantes para que los recursos se conviertan en fuentes de ventaja competitiva:

Figura 2. Características de los recursos



Nota. Características de los recursos. Fuente: Adaptado de Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Barney, (1991), Journal of Managment, (<https://sci-hub.ru/10.1177/014920639101700108>)

7.6 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Para algunos autores la gestión de la innovación es un principio o enfoque totalmente voluntario, si bien no existen fórmulas establecidas para el proceso de innovar, resulta útil considerar ciertos principios necesarios para generar innovaciones desde las organizaciones, tales como: estimular el pensamiento disruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar spin-off y crear redes para fomentar la asociación. (González Candía y otros, 2013).

En la línea de las definiciones de la Gestión de la Innovación podemos exponer lo que plantea Alba Guerrero (2011), para quien la gestión de la innovación tiene como

objetivo “organizar los recursos disponibles en la empresa (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización” (p. 74). Por otra parte, Yuri Castillo (2013) define la Gestión de la Innovación (G.I.) como el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas por la firma para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado. La gestión de la innovación se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación dentro de la empresa.

Cabe mencionar que el desarrollo de un plan de innovación dentro de una compañía requiere además del conocimiento de su funcionamiento, de la misión y objetivo organizacional, una disposición voluntaria al cambio, mejoramiento, aprendizaje y sincronización completa de áreas o niveles y aceptabilidad para su posterior evaluación de todas aquellas opiniones que puedan generar una transformación en lo que se hace.

La OCDE tiene un concepto asertivo para el desarrollo de la gestión de la innovación y es, “La economía basada en el conocimiento reconoce que la producción, difusión y uso de conocimientos son los principales motores del crecimiento económico, la creación de empleo de alta calidad, el avance industrial y la riqueza de las sociedades” (OCDE, 1996).

Para Innova Chile (2010), la gestión de la innovación se define como: la organización y dirección de todos los recursos, tanto humanos como económicos con el fin de aumentar la creación de nuevas ideas y conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos, así como la modificación de los productos y procesos actuales, aportando valor a la empresa, y con ello, mejorando la competitividad de la misma.

Otros de los beneficios para innova chile que trae consigo hacer una gestión de la innovación son:

- Identificación de oportunidades de negocio y de producto.
- Alianzas estratégicas
- Mejoramiento del portafolio de productos y servicios
- Aumento del valor económico y acceso a nuevos mercados

- Aumento de la productividad

Es importante entender para que exista innovación efectiva, debe haber un seguimiento a los procesos, una cultura de innovación, liderazgo en cada área y gestionar de manera sistémica.

Para lograr un avance en temas de innovación algunas organizaciones optan por hacer uso de las KIBS (Knowledge Intensive Business Services), empresas de servicio intensivo en conocimiento, las cuales brindan apoyo en procesos, proporcionan intercambio de conocimiento, de experiencias, contribuyen a la transformación social al preservar la riqueza cultural y difundir nuevos conocimientos científicos a otras comunidades menos aventajadas (Arroyo López & Cárcamo Solís, 2009) y por consiguiente a un desarrollo económico e incremento en la productividad.

Adicionalmente, el papel de los KIBS va más allá, su inclusión en la literatura frente a innovación e internacionalización permite entender a la primera como un proceso que subyace en “el uso de flujos de conocimiento hacia dentro para acelerar las innovaciones internas, y hacia afuera para expandir los mercados para el uso externo de la innovación.” Chesbrough (2006) citado por (Castiblanco Moreno y otros, 2017)

7.7 ELEMENTOS CLAVE PARA UN CONTÍNUO CAMBIO, SEGÚN LA FUNDACIÓN COTEC (2021)

Dentro de la gestión de la innovación se tienen algunos elementos clave para permanecer en un continuo cambio:

Vigilar: El entorno en busca de necesidades y oportunidades. El objetivo es preparar la organización para afrontar los cambios y buscar una mayor adaptación.

Focalizar: Atenciónn y esfuerzos en una estrategia concreta de acuerdo con su necesidad de negocio. Orientar la innovación hacia un objetivo definido es clave para tener éxito. Se debe apuntar al objetivo o estrategia para generar ventajas competitivas debido que la misión es posicionar la empresa en el Mercado.

Capacitar: En la estrategia que se haya elegido, como por ejemplo en la compra de una tecnología. Consiste en dotarse de las capacidades organizativas, conocimientos,

habilidades, recursos monetarios, bienes de equipo y herramientas necesarias para conseguirlo.

Implantar: La innovación, siguiendo las distintas fases de su desarrollo hasta su lanzamiento final. Este paso agrupa todo el conjunto de decisiones que se combinan para transformar un concepto inicial de producto en una realidad física.

Aprender: es la consecuencia de generar innovación. No hay innovación sin aprendizaje y generación de conocimiento.

La gestión de la innovación es un elemento en el cual los directivos deberán enfocar sus esfuerzos para crear cultura al interior de las organizaciones. Según Innova Chile (2010) para la gestión de la misma se requiere de un conjunto de políticas, procesos, herramientas y cultura que propicien la creatividad e iniciativa de los individuos basadas en la estrategia corporativa, la cual deberá reflejarse en la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que aporten valor a la empresa. Esto indica que los directivos de las organizaciones saludables deben establecer procesos de liderazgo y estrategias de innovación de la mano con sus empleados, viéndose esto reflejado en los resultados empresariales.

La innovación requiere de un modelo de pasos ordenados para tener éxito en la práctica. Algunos autores manifiestan que este proceso tiene un propósito doblemente social ya que recibe aportes de la sociedad y los devuelve a ella transformados en servicios.

Para Navarra (2008), es importante tener en cuenta algunos pasos para gestionar la innovación de una manera eficiente, uno de ellos es la vigilancia, definición y planificación de esta, enfocado al cliente y las necesidades del entorno. Existen diferentes herramientas para dar soporte a la vigilancia y una de ellas es los análisis DAFO, las investigaciones de Mercado, benchmarking, análisis de la competencia, etc.

En cuanto a la planificación de la organización se debe enfocar en la disponibilidad de recursos para hacer innovación, al entendimiento de la estrategia de los competidores, evolución del sector y capacidad para gerenciar estratégicamente las actividades innovadoras.

Se tienen dos funciones decisivas de gestión, una es la socialización y la otra es la coordinación. La primera facilita el conocimiento compartido y la segunda servirá para que las innovaciones mantengan un orden coherente en su aplicación. (Sánchez y otros, 2016)

No se puede hablar de gestión de la innovación en una sola área, por el contrario, es conveniente incluir a todos los sectores quienes trabajan en esa estrategia empresarial, tales como clientes, empleados y proveedores. De la interacción de las diferentes áreas surgen un sinnúmero de ideas las cuales son evaluadas y seleccionadas, dejando aquellas viables las cuales finalmente se convierten en innovaciones.

La gestión de la innovación demanda de un proceso formal, claramente estructurado para la generación y evaluación de las ideas más prometedoras, se deberá contar con políticas y criterios de evaluación formales incentivando la participación y el interés de colaboradores para finalmente obtener resultados que impacten en la competitividad y sostenibilidad.

Los estudios han demostrado que la gestión de la innovación impacta positivamente en la competitividad organizacional, y, por lo tanto, en su desarrollo económico e inclusive en el desarrollo de los sistemas económicos en su totalidad. La diversificación productiva, apertura y ampliación de mercados, el crecimiento organizacional, la competitividad, la mejora de la calidad de vida, entre otras condiciones positivas son ejemplo de los resultados de la gestión de la innovación; razones suficientes para que toda organización se decida a gestionar e invertir sus recursos y capacidades en el fomento de la innovación. (Flores Ccanto, 2019)

Las organizaciones son capaces de crecer gracias a una gestión estratégica en términos del uso y aprovechamiento de sus recursos y capacidades, lo cual incluye un factor humano motivado y con conocimiento para hacerlo (Fernandez, 2002). Sin embargo, el capital social, que se da por la interacción de capital individual y transferencia de conocimiento (competencias, habilidades y nivel de educación) es más representativo y determinante para el crecimiento económico, la competitividad, adaptabilidad, el fortalecimiento de relaciones, que si sólo se cuenta con capital individual. (Conceição et al., 2001)

La innovación es de naturaleza evolutiva y es por eso que la adaptación a un entorno cambiante es una de las principales cualidades que deben tener las empresas cuya estrategia

empresarial esta enfocada en sostenerse frente a un mercado competitivo, cambiante y cada vez más exigente.

Se puede hablar de innovación, tener una idea, tener los recursos, obtener el producto, pero es importante gestionarla de manera efectiva considerando todo aquello que incide en el funcionamiento de la empresa. Existen ciertos principios necesarios para generar innovación desde las organizaciones, tales como: estimular el pensamiento disruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar spin-off y crear redes para fomentar la asociación.

Se tienen algunos elementos que se pueden vincular a la gestión de la innovación dentro de las organizaciones y éstos son:

Valores: Cualidades atribuidas a las personas

Comunicación: Aspecto principal que conlleva al éxito o al fracaso. Todo líder de una empresa debe estar preparado para ser un buen comunicador.

Motivación: ánimar a alguien para que realice algo con convencimiento, es por ello se debe propender por espacios o ambientes de motivación.

Creatividad: Actualmente la creatividad es una prioridad empresarial y permite mejorar, crear, desarrollar y posicionar una empresa.

7.8 EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Se habla de capital intelectual (CI) cuando hablamos de gestión de la innovación, siendo este un activo inmaterial, que permite a las empresas posicionarse mejor, competir de una manera más eficiente y mantiene en el tiempo su capacidad de innovación. Este es un elemento diferenciador, que es difícilmente imitable y siendo aprovechado eficientemente aumenta la capacidad de resolver problemas y de generar nuevo conocimiento, nuevas ideas, es por ello que se asocia con los procesos de innovación. Para Skandia la empresa aseguradora sueca el CI es *“la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado”*. (Edivsson y Malone,1997, citado por Nahuat 2020).

Para Santos (2010) el CI comprende, capital humano (habilidad profesional, experiencia, creatividad, conocimiento...) estructural (capital tecnológico y de infraestructura) y relacional (considera las relaciones de la empresa con su entorno); el desarrollo empresarial de cada una de estas áreas y una interrelación constante permite implementar de manera efectiva las innovaciones. De tal manera que la gestión de la innovación implica planificación, organización, capital intelectual, gestión del conocimiento, compromiso de todos los actores e interacción de las áreas, colaboración, sinergia para conectar ideas, talento, soporte financiero y el apoyo de la alta dirección, etc.

El capital intelectual va ligado a la innovación ya que esta involucra la creación de nuevo conocimiento y de conocimiento e información codificada, accesible y fácil de aprender y adaptar por parte de la empresa.

7.9 ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

A continuación, aspectos relevantes de empresas según su experiencia, éstos son:

- ✓ Entender cual es la necesidad de los clientes
- ✓ Tener una estrategia (incluida en la planeación y proyectos de la compañía) y cultura de innovación definida, aplica para todas las áreas
- ✓ Contar con un proceso de comunicación estructurado
- ✓ Contar con infraestructura adecuada
- ✓ Fomento de la participación haciendo alianzas estratégicas vinculadas a la innovación (universidades y organizaciones).
- ✓ Para gestionar el conocimiento, debe haber una motivación en los puestos de trabajo, premación a las ideas innovadoras, interacción permanente y todo ello debe estar dentro de una planificación, en estamentos administrativos, operativos y financieros.

Tener un sistema de gestión de innovación, conlleva a tener una sistematización de actividades de investigación, que no sólo mejoran la administración sino también el rendimiento y la competitividad. Permite tener una trazabilidad sobre la disponibilidad de recursos como también generar indicadores de gestión de las capacidades y resultados de las investigaciones que se desarrollan (Arias, 2017).

7.10 MODELOS DE INNOVACIÓN

Un modelo de innovación propone una guía con criterios, que nos permite resolver un reto, pasando por el desarrollo de una solución funcional, generando un modelo de negocio viable que impulse al crecimiento de una organización.

Se tienen diferentes propuestas sobre los modelos del proceso de innovación, los más destacados son: Los modelos lineales, los modelos por etapas, los modelos interactivos o mixtos, los modelos integrados y el modelo en red.

Tabla 1. *Los modelos de innovación y sus características*

Modelo	Características
Lineal (Impulso de la tecnología y tirón de la demanda)	<ul style="list-style-type: none">-Escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado.-Contempla el desarrollo del proceso de innovación a través de la causalidad.-Inicia con el descubrimiento científico, hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad.-Creciente énfasis en el marketing.-El proceso de innovación requiere de retroalimentación, intercambio de información hacia adelante y hacia atrás y este modelo de carácter secuencial no lo permite, presentando así deficiencias.
Por etapas	<ul style="list-style-type: none">-Considera la innovación como un modelo secuencial de carácter lineal, de etapas consecutivas, definiendo actividades específicas en cada etapa.-Incluye el empuje de la tecnología como el tirón de la demanda.-En su forma simple era constituida por dos etapas: la invención y la comercialización.

-Otros autores mencionan el proceso en términos de departamentos de la empresa involucrados, partiendo de la idea, I+D, diseño, ingeniería, producción, marketing y finalmente obtener el producto.
Su desventaja, es que consideran cada departamento asilado e independiente del resto.

-

Interactivos o mixtos

-Llamados modelos de tercera generación.
-Considerado por las empresas como best practice.
Este modelo menciona la importancia de los procesos retroactivos.
-El más conocido es el modelo de Kline, de en laces en cadena. El cual tienen 3 eslabones de relevancia que se concetan: Investigación, conocimiento y la cadena central del proceso de innovación.
-El modelo de kline se caracteriza por la retroalimentación durante todo el proceso, aunque según otros autores tiene algunas deficiencias como: mantiene el carácter lineal, la duración del proceso es excesiva, no hace referencia a trabajo en equipo multidisciplinario, los procesos de retroalimentación toman su tiempo lo que genera retraso en la toma de decisiones.

Integrados

-Modelo de cuarta generación
-Se caracteriza por la integración y el desarrollo paralelo
- Existe relación funcional dentro de las empresas y con actividades de otras, incluyendo proveedores, clientes, universidades y agencias gubernamentales.
-El modelo que se ejemplifica es el de Schmidt Tiedemann el cual reúne tres áreas funcionales:

- a. Investigación (básica y aplicada)
 - b. La función técnica (evaluación técnica, necesidad de know how, y desarrollo).
- Función commercial (investigación de mercado, ventas y distribución).
- Este modelo presenta interacciones casi continuas, aunque presenta deficiencias relacionadas con el ambiente organizativo como: ignorar regulaciones gubernamentales.

En red

- Conocido como el modelo de quinta generación.
- Considera la innovación como un proceso distribuido en red.
- Se caracteriza por la utilización de sofisticadas herramientas electrónicas que permiten en las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, internamente como externamente entre la red de proveedores, clientes y colaboradores externos.
- Las empresas se encuentran asociadas en un conjunto diverso de agentes a través de redes de colaboración y de intercambio de información.
- Las fuentes de información: clientes, proveedores, consultorías, laboratorios públicos, agencias gubernamentales, universidades.

Nota. La tabla representa las características de los modelos de innovación. Fuente: Adaptado de *Routinized Business Innovation*, Wilf, (2015)

7.11 EL SECTOR DE EVENTOS EN COLOMBIA

Actualmente, uno de los grandes gremios en el país es el sector de eventos, un sector altamente creativo, que ofrece un sinnúmero de servicios y que reúne a un grupo de personas con diferentes competencias. Hace parte del Ministerio de comercio, industria y turismo, el cual apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y

tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado (Morales 2020). El sector de eventos en Colombia poco a poco se ha ido recuperando, ya que pasó por uno de sus momentos más críticos debido a la pandemia; los espectáculos, convenciones, los eventos sociales y celebraciones presentó un panorama desolador desde que el gobierno nacional prohibió los espacios que concentran personas y por ello se crean nuevas estrategias para conectar, se está migrando hacia los procesos digitales para brindar experiencias diferentes a los clientes de este sector. Se estima que más de 1.800.000 trabajadores se han visto afectados por la cancelación de eventos en el país. El sector agrupa más de 52 categorías y aporta el 2.7% al PIB nacional. Según la presidenta de Asocolwep (Asociación Colombiana de profesionales de eventos) Satori Sochandamandou en Colombia se realizan un promedio de 1800 eventos semanales de diferentes tipos: Sociales, corporativos y culturales entre otros. Se había considerado como el nuevo petróleo del país.

Poco a poco el sector se ha ido reactivando, recuperando, cumpliendo y llevando a cabo todas las medidas de bioseguridad que exige el gobierno nacional para poder retomar, han regresado las celebraciones presenciales y las que trajo consigo esta nueva normalidad, las virtuales e híbridas. No solo celebraciones, si no también diferentes eventos sociales como los mencionados anteriormente.

Hace poco, la industria de las reuniones y convenciones en **Colombia** fue reconocida por su estrategia para reactivar este sector, tras la realización de dos de los eventos más relevantes a nivel mundial Congreso Mundial de la Asociación de Convenciones y Congresos Internacionales (ICCA) y Fiexpo Latin America en 2021.

El promedio de un evento social en Colombia que está entre 45 a 60 millones de pesos, de estos eventos se articula una cadena productiva donde hay más de 52 categorías y se destacan: lugares para eventos (hoteles, haciendas, clubes, centros de convenciones, parques, bares y restaurantes), decoración (alquiler de mobiliario, flores, estructuras), producción audiovisual (fotógrafos, videógrafo, tarimas, estructuras, escenarios, empresas de producción e iluminación), servicio (meseros, bar tenders, logística, limpieza, hostes, protocolo), música (DJ's, orquestas,

cantantes, sinfónicas), planeadores (coordinadores, planeadores, gerentes de proyectos) performance (bailarines, actores, cómicos, magos), transporte (para la producción, para los clientes, para invitados, para bodas destino).

De igual forma en estas categorías se incluyen iglesias, aerolíneas, joyeros, empresas de confección de vestidos de novia y otros, trajes de novio, marroquinería, accesorios, y empresas turísticas, entre otros (Asocolwep, 2021).

Actualmente uno de los agregados de valor en la mayoría de los eventos empresariales y sociales es la personalización, que lo hace atractivo y que termina con el generalismo y la monotonía, sirve como estrategia de marketing para algunas empresas siendo una experiencia que involucra los sentidos. De igual manera ocurre con otro tipo de reuniones como los congresos, seminarios, charlas, conciertos etc. Es decir, además de cumplir con las exigencias del cliente, la importancia radica en la impresión que éste tiene cuando asiste, a medida que transcurre y al finalizar el evento, asimismo sucede con los invitados en una celebración.

Un aspecto importante a tener en cuenta son las estructuras empresariales individuales las cuales fueron reemplazadas por redes de estructuras organizacionales, aprovechando el potencial de quienes trabajan y no directamente para las empresas. Se involucran consumidores y clientes creando relaciones y logrando generar experiencias que pueden fidelizar o por el contrario concluir. Es relevante la comunicación constante con el cliente para conocer no solamente sus gustos sino también cuáles son sus preferencias, su motivación y es ahí donde finalmente logramos crear espacios y momentos únicos.

Para que haya una conexión empresa/cliente es necesario fomentar el desarrollo profesional de colaboradores con capacitaciones de acuerdo a sus perfiles, el “marketing como una actividad que involucra a un conjunto de instituciones y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (Merzthal, 2014), se enfoca en el concepto de innovación en valor, es decir, desarrollar creativamente nuevas formas de darle sentido simbólicamente a las ideas, productos y servicios que las empresas están ofreciendo. Al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, montar y comercializar experiencias.

Los responsables de marketing ven más allá de los atributos de los productos y servicios que venden. Mediante la orquestación de diversos servicios y bienes, crean experiencias de marca para los consumidores.

Las experiencias se producen como resultado de encontrar, pasar y vivir determinadas situaciones. Son estímulos que se provocan en los sentidos, el corazón y la mente. Las experiencias conectan también a la empresa y a la marca con la forma de vida del cliente y sitúan las acciones personales de este y la ocasión de compra en un contexto social más amplio. Las experiencias aportan valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores funcionales (Schmitt, B, 2006 como se citó en Itam, 2019

Crear contenidos de calidad y relaciones emocionales es primordial para fortalecer el engagement de las marcas, es una herramienta del marketing experiencial. La primera contribución académica nace de la mano de Holbrook y Hirschman (1982), los cuáles afirman que resulta imprescindible tener en cuenta las emociones de los clientes en las decisiones de compra.

Ligado a otros conceptos similares está el branding emocional, no es más que “la forma de mostrar valor sentimental y humano para la perspectiva del consumidor”, el cual busca una base racional al momento de adquirir un producto o servicio, pero su decisión se basa en lo emocional (Armas Castro, 2021)

Castro (2021), expone a Marc Gobé y su teoría del branding emocional, el cual tiene cuatro pilares que son: Relación, Experiencias sensoriales, imaginación y visión. Todo esto para despertar emociones en el cliente a través de formas subliminales. Travis (2020) por su parte señala que las marcas tienen que enfocarse en las emociones y experiencias de los clientes porque generan resultados en el posicionamiento de una marca.

Hace parte entonces de toda una gestión para innovar estos conceptos que no son más que herramientas que ayudan a las empresas a innovar en sus procesos, sus productos, su forma de hacer las cosas.

Las organizaciones actualmente adoptan modelos de innovación ya estudiados, en función del tamaño de la empresa, su etapa de desarrollo y su contexto (entorno interno y externo), sin embargo, hay fuerzas evolutivas que conllevan a mejorar las prácticas de

gestión de la innovación y éstos dependen de contextos sociales, tecnológicos, económicos. Un enfoque basado en el contexto generalmente produce los mejores resultados.(Ortt & Van Der Duin, 2008)

7.12 EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIA Y TURISMO A ESTUDIAR

Globos Colombia es una empresa creada en el año 2017 por la caleña Jessica Giraldo, administradora de empresas de profesión y especialista en marketing digital. En sus inicios el proyecto empezó con repostería y poco a poco fue incursionando en el mundo de los globos. Actualmente realiza montajes a gran escala para eventos, capacita y distribuye productos para decoración con globos. Cuenta con 12 colaboradores fijos dentro de su empresa, como lo son: 1 Administrador, 2 decoradores, 1 Contador, 1 asistente contable, 1 jefe de proyectos y logística, 1 Community Manager, 1 creador de piezas digitales, 1 creador de contenido, 1 programador, 2 colaboradores en logística.

Es una empresa familiar, registrada en cámara y comercio antes catalogada dentro del sector como pequeña empresa, sin embargo, con el decreto 957 de 2019 expedida por el gobierno nacional, mediante el cual se establece una nueva clasificación del tamaño empresarial basado en el criterio único de ingresos por actividades ordinarias, pasó a ser microempresa.

Emocionarte, es una organización dedicada mayoritariamente a la organización de eventos infantiles, principalmente en el departamento del valle, inició en el año 2012 y cuenta con las áreas de planeación, producción, comercial (marketing y ventas), con 9 empleos fijos: 3 decoradores, 2 apoyo logístico, 1 creador de piezas y mobiliario, 1 secretaria, 1 florista, 1 wedding planner diseñador.

Actualmente emocionarte está complementando su actividad económica, capacitando y educando en temas de decoración y montaje de eventos.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, a continuación, se presenta la tabla de categorización.

Tabla 2. Categorización de empresas por tamaño

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Nota. UVT para el 2022 = \$38.004. Fuente: Decreto 957 de 05 de junio de 2019. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Rudas (2022), en el informe para el diario La República, afirma que Colombia es el cuarto país de Latinoamérica, con un aumento en ventas del 63,1%. Y Jorge Soto, CEO de alegre.com para el mismo informe comenta, “Estamos viendo un crecimiento positivo para todos los emprendedores y micro-negocios de Latinoamérica, el optimismo para emprender y continuar creciendo es más latente en este 2022”. Y concluye “El reto ahora es crecer de la mano de la transformación digital, las Mipyme de la región tienen una gran oportunidad para seguir digitalizando sus procesos”, reforzó Soto.

8 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo con muestreo no probabilístico e intencional, con una fase cualitativa que brinde soporte a los datos cuantitativos recolectados.

8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de alcance descriptivo, teniendo en cuenta lo descrito por Sampieri, R. Collado, C Baptista, P. (1991) ya que busca recoger información de manera independiente, especificar perfiles de personas y las características de los procesos que se llevan a cabo dentro de estas organizaciones

Se usará el instrumento desarrollado por la cámara de comercio de Manizales y la Universidad Autónoma de Manizales, con la aplicación de un cuestionario diseñado y avalado por ambas entidades, el cual fue ajustado para su posterior aplicación a dos empresas dedicadas a la decoración y entretenimiento infantil de la ciudad de Cali Colombia. (ver anexo 1)

Figura 3 Diagrama del diseño de investigación



Nota. La figura representa las características de la investigación

8.2 POBLACIÓN Y MUESTRA O UNIDAD DE ANÁLISIS

La muestra no es más que un subconjunto o parte de la población en la cual se llevará a cabo la investigación. Para el desarrollo del proyecto se requiere de la participación de colaboradores de las empresas caso de estudio (Globos Colombia y Emocionarte) que estén involucrados directamente con el proceso de:

- a. primer contacto con el cliente (entrevista)
- b. planeación del evento,
- c. toma de decisiones

El muestreo de esta investigación es no probabilístico e intencional debido que son tenidos en cuenta los criterios de inclusión, presentados a continuación:

- a. Serán partícipes los representantes legales de las empresas y que están directamente involucrados en la toma de decisiones.
- b. Personal que lleve en el desempeño de su labor un año o más.

- c. Personal participe de la etapa de planeación como diseñadores y event planers
- d. Proveedores, relacionados directamente con la decoración del evento (floristas, creadores de piezas, artistas de globos, marketing, etc...)

Los criterios de exclusión:

- a. Encargado de transporte de mobiliario que, si bien hace parte de la empresa no tiene participación en la planeación del evento
- b. Personal no fijo, contratado para montaje específico
- c. Personal de bodega, mobiliario

La aplicación del instrumento y cuestionario será aplicada según los puestos de trabajo de cada empresa.

Tabla 3. Población (Globos C.)

Cargo	Género	Tiempo en la organización (años)
Representante legal - wedding planer	Mujer	5
Jefe de proyectos	Hombre	5
Productor digital	Hombre	4
Decorador(a)	Mujer	5

Nota. La figura representa la población de Globos Colombia a evaluar (fase cuantitativa-cualitativa)

Tabla 4. Población (Emocionarte)

Cargo	Género	Tiempo en la organización (años)
Representante legal y wedding planer	Mujer	10
Decorador(a)	Mujer	3
Florista	Mujer	9

Nota. La figura representa la población de la empresa Emocionarte a evaluar (fase cualitativa – cuantitativa)

8.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

8.4 FASE CUANTITATIVA

El presente trabajo desarrollará su fase cuantitativa usando un instrumento ya validado, mediante una encuesta tomada del macroproyecto “Estrategias de Intervención para el Cierre de Brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de “Pactos por la Innovación” (2019) de la Universidad Autónoma de Manizales, el cual se ajustó a los requerimientos, omitiendo algunos ítems que son inherentes a la investigación y que hacen parte de la participación de algunas empresas en el programa Alianzas por la innovación, por lo tanto se complementó con una fase cualitativa. De esta manera conocer como las empresas gestionan la innovación, su estrategia y cuál es su nivel de conocimiento con respecto al tema, cuáles son sus beneficios, barreras e impactos, sus indicadores y capacidades.

Para el análisis de capacidades se hará uso de la matriz de inteligencia organizacional IMIO, la cual expone las perspectivas que afectan las diferentes capacidades, la memoria organizativa y la cultura, aptitudes y comportamiento.

En la **caracterización de capacidades** se hace análisis de 6 aspectos: Capacidad de vigilar, capacidad de respuesta, capacidad de resolver problemas, capacidad de aprender, capacidad de innovar, capacidad de explotación del conocimiento.

La memoria organizacional de una empresa hace referencia al conjunto de conocimientos lecciones aprendidas y experiencias, acumuladas a lo largo del tiempo en una organización, que analiza diferentes aspectos como el mercado, los competidores, clientes y colaboradores. Para (Walsh & Rivera Ungson, 1991) *es la información almacenada de la historia de una organización que puede ser traída al presente para soportar la toma de decisiones.*

En cuanto a la **cultura, aptitudes y comportamiento**, hace referencia a las habilidades, competencias y la forma de interactuar, con el mercado, los competidores, los clientes y proveedores, que conllevan a generar innovaciones o mejoras en productos o procesos.

Los ítems a evaluar por los colaboradores de cada empresa se puntuarán en una escala de 1 a 5, siendo 1, el valor más bajo (no realiza la acción) y 5 el valor más alto (la acción está completamente incorporada).

Para el análisis de los datos (capacidades vs percepciones) se utilizará la escala de valoración ponderada, presentada a continuación:

Tabla 5. *Valoración ponderada (capacidades vs percepciones)*

Calificación	Descripción	Porcentaje
Alta	El esquema de generación de valor es muy bueno	75,1% a 100%
Buena	Existen oportunidades de generar valor	51% a 75%
Regular	Existen algunas oportunidades, pero deben mejorar algunas capacidades	25,1% a 50%
Baja	Oportunidad de generación muy baja	0% a 25%

Nota. La figura representa la ponderación estimada para la evaluación de capacidades vs percepciones.

El cálculo del Índice de Memoria e Inteligencia Organizacional estará en función de 4 generadores de valor:

$$\text{IMIO: } f(\text{GVAC} + \text{GVAP} + \text{GVAMO} + \text{GVACAC}) \text{ (Bernal s y otros, 2010)}$$

En la tabla que se presenta a continuación se hace una breve descripción del generador de valor y los elementos generadores de valor

Tabla 6. Generadores de valor

Generador de valor	Descripción	Elementos generadores de valor
GVAC	Generación de valor a partir de las capacidades de la organización	Capacidad de vigilar + capacidad de respuesta + capacidad de aprender + capacidad de innovar + capacidad para resolver problemas + capacidad de explotar el conocimiento.
GVAP	Generación de valor a partir de las perspectivas internas y externas de la organización	Mercados + competidores + proveedores + clientes + productos + colaboradores + procesos
GVACAC	Generación de valor a partir de la cultura, las aptitudes y el comportamiento organizacional	Relacionamiento con el mercado, competidores, clientes + innovación y cambio en criterios de producto y proceso + cooperación de forma abierta y dinámica con los proveedores y proveedores

Nota. Adaptado de *Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial*, (p.35), por Augusto Bernal, Álvaro Turriago, Hernán Sierra, 2010. Eafit (<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/183/198>)

8.5 INDICADORES CRÍTICOS DE INNOVACIÓN

La OMT (2005), manifiesta que *“los indicadores son medidas de la existencia de dificultades, indicios de situaciones o problemas por venir... y la necesidad potencial de acción, medios para identificar y evaluar los resultados de nuestras acciones”*.

Los siguientes son indicadores que hacen parte del instrumento y que van de acuerdo al concepto de innovación planteado por el manual de Oslo (2018), *“Una*

innovación es un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales (productos) o implantados en la organización (procesos) ”.

- Hacen parte del instrumento los siguientes indicadores:
- Número de ideas y productos nuevos o de mejora han sido evaluados en el último año
- Número de productos o servicios que han sido intriducidos en el último año en la organización
- Número de productos o servicios se han intriducido en los últimos 3 años en la organización
- Tiempo promedio entre la generación de una idea y la etapa de introducción al mercado (meses)
- Porcentaje de ventas de los productos /servicios nuevos o mejorados sustancialmente en los últimos 3 años
- Inversión en innovación en innovación en el último año como porcentaje de ventas

8.6 EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Las actividades que realiza una empresa en las diferentes áreas permiten medir el progreso de los esfuerzos destinados a promover los avances tecnológicos y el desarrollo económico. Las actividades a tener en cuenta y que hacen parte del instrumento son:

- ✓ ACTi internas: Actividades internas en el último año y en los últimos 5 años
- ✓ ACTi externas: Actividades externas en el último año y en los últimos 5 años
- ✓ Fuentes de financiación (recursos propios, banca privada, recursos públicos, donaciones) para el desarrollo de ACTi como: Compra de maquinaria e insumos, TIC, métodos de comercialización, transferencia de tecnología, asistencia técnica, ingeniería y diseño, formación y capacitación especializada.

8.7 BENEFICIOS, IMPULSORES, BARRERAS E IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Los impulsores de innovación son factores de cambio, promotores de nuevas ideas, los cuales permiten entender cuál es la situación de la empresa y están ligados a diversos aspectos de la operación y estrategia de la empresa.

Estos impulsores están calificados de (1) a (5), siendo (1) muy bajo y (5) muy alto. La descripción de resultados se dará en porcentaje para facilitar su análisis teniendo en cuenta los siguientes rangos.

Tabla 7. *Niveles de evaluación de indicadores*

Rango	Nivel
20% - 30%	Muy bajo
31% -50%	Bajo
51% -70%	Medio
71% - 90	Alto
91% -100%	Muy alto

Nota.La tabla presenta los rangos de porcentajes, para la valoración de niveles. Fuente: elaboración propia

Entre los ítems a evaluar están: Requerimientos de la alta dirección, el cumplimiento de metas y propósitos, requerimientos de los grupos de interés, incentivos, generación de ventajas competitivas, estrategias de responsabilidad social o generación de valor, entre otros.

8.8 BARRERAS

Las barreras de la innovación según la OCDE (2018), son aquellos problemas que impiden que una empresa o un grupo de ellas lleven a buen término sus proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Para Pomar, et al. (2014), las barreras más comunes que enfrentan las empresas son las financieras, las barreras de conocimiento y las barreras de mercado.

En esta variable se analizan factores internos y externos de las empresas caso de estudio (Globos Colombia – Emocionarte), las cuales se presentan a continuación:

Tabla 8. Barreras de Conocimiento, Mercado y Financieras

Barrera de Conocimiento	Barrera de mercado	Barrera Financiera
Competencia del personal	Políticas y reglamentaciones	Financiación y presupuesto
Compromiso de los empleados	Infraestructura	
Conocimiento de la ruta de innovación	Alianzas con otras empresas o instituciones	
Direccionamiento estratégico		
Tiempo		
Cultura organizacional		
Compromiso de la gerencia y/o comité directivo		

Nota: la tabla presenta las barreras de conocimiento, mercado y financieras. Fuente: Adaptado de *What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers* (D'Este y otros, 2012), Research Policy (<https://sci-hub.ru/10.1016/j.respol.2011.09.008>)

8.9 AUDITORÍA

Finalmente, se hará una evaluación general de la gestión de la innovación en las empresas caso de estudio (Globos Colombia – Emocionarte), procurando la identificación de brechas en factores internos, de estrategia, estructura y gestión de la innovación.

Con el propósito de mejorar la comprensión se hará uso de un sistema de codificación de colores, similar a un semáforo (rojo, naranja, amarillo y verde), en intervalos de 25%. Esto permitirá una representación visual de las diferencias, desde las situaciones más desfavorables hasta las más favorables,

8.10 FASE CUALITATIVA

Para el desarrollo de esta fase, la cual complementa el componente cuantitativo de la investigación, se lleva a cabo a través de un instrumento evaluado y validado, el cual consiste en un cuestionario de 6 preguntas, elaboradas por la autora y su análisis estadístico

se efectuará a través del software Atlas ti, herramienta de uso tecnológico y técnico creada con el objetivo de apoyar el análisis e interpretación de información recolectada.

Tabla 9. *Instrumento fase cualitativa*

Pregunta
De acuerdo a la experiencia como gestor de su actividad comercial, ¿qué concepto tiene de la innovación? y ¿qué propósito podría tener dentro de la organización?
¿De las actividades que realiza la organización cuál o cuáles cree usted que están relacionadas con innovación?
¿En qué áreas de la empresa considera usted que surgen a menudo ideas con potencial para convertirse en Innovación?
¿Cómo fomenta con los colaboradores de la organización la identificación de nuevos retos que generen ideas para el desarrollo de nuevos proyectos?
¿Qué condiciones considera usted que ofrece la organización para motivar y facilitar la creatividad en los colaboradores para el desarrollo de proyectos con potencial innovador?
¿Cuál es la propuesta de valor de sus productos o servicios con respecto a los de la competencia?

Nota. La Tabla muestra las preguntas formuladas a los colaboradores de las empresas Globos Colombia y Emocionarte

9 RESULTADOS - FASE CUANTITATIVA

A continuación, se presentan los resultados de la fase cuantitativa del proyecto haciendo uso del instrumento elaborado por la Universidad Autónoma de Manizales y la Cámara de comercio de Manizales Caldas en el marco de Pactos por la innovación.

9.1 METODOLOGÍA OBJETIVO 1

El primer objetivo de esta investigación es identificar cuales son las actividades asociadas a la gestión de la innovación en las empresas caso de estudio (Globos Colombia - Emocionarte).

Para lograr este propósito, se inicia la investigación con una fase de preguntas exploratorias de carácter general.

9.1.1 ¿Qué entiende la organización por innovación?

A continuación, en la tabla (10) se presenta el concepto de innovación que tienen los colaboradores de la empresa Globos Colombia.

Tabla 10. *Concepto de Innovación - Globos Colombia*

Cargo	Concepto
Planner	La innovación es todo proceso que ayuda a la evolución de la empresa y ha marcado la diferencia posicionando la marca
P. digital	Proviene de las ideas que rodean el mundo digital y la experiencia en decoración y organización de eventos. Utilizar ideas existentes y adecuarlas a una nueva manera de expresarlas en la organización
Gestor de proyectos	Son todos los procesos que favorecen el crecimiento de la empresa y marca una diferencia significativa en nuestra posición de mercado.
Decoradora	Es la aplicación de nuevas ideas, que se convierten en ventajas o beneficios para la empresa.

Nota. La tabla presenta las respuestas, referentes al concepto de innovación de los colaboradores de la empresa Globos Colombia.

Los resultados con relación al concepto de innovación que tienen los colaboradores de Globos Colombia demuestran de manera significativa su contribución a la creación del concepto de innovación de la organización, en su mayoría convergen en que todo cambio, aplicación de nuevas ideas y todo proceso de evolución genera innovación. Esta construcción de concepto deja entrever que existe una comprensión compartida que orienta estos esfuerzos hacia una cultura innovadora y que comprometen a la organización en la promoción de la creatividad y mejora constante.

En la tabla (11), que se presenta a continuación, se observan los conceptos de innovación de los colaboradores de la empresa Emocionarte.

Tabla 11. *Concepto de innovación – Emocionarte*

Cargo	Concepto
Planner	Son una serie de tendencias que evolucionan con el tiempo. Radica en encontrar nuevas formas de hacer uso de los recursos
Florista	Es la aplicación de nuevas ideas con la intención de llamar la atención de un cliente
Decoradora	Es la evolución constante de tendencias, es la creatividad y la capacidad de pensar diferente a la competencia, y va desde la decoración hasta la tecnología que podemos usar

Nota. La tabla presenta las respuestas, referentes al concepto de innovación de los colaboradores de la empresa Emocionarte.

El concepto de innovación de Emocionarte refleja puntos en común que contribuyen a la construcción de la identidad innovadora de la empresa. Entre ellos se destaca la creatividad, la evolución constante, la capacidad de pensar de manera diferente, la forma de abordar problemas y de implementar nuevas ideas. Todos estos conceptos sugieren que la innovación no es un evento aislado, más bien refleja la voluntad de diferenciarse y sostenerse en un entorno altamente competitivo.

A continuación, en la tabla (12), se presentan los conceptos de tecnología de los colaboradores de Globos Colombia.

9.1.2 ¿Qué entiende la organización por tecnología?

Tabla 12. *Concepto de tecnología – Globos Colombia*

Cargo	Concepto
Planner	La tecnología son un conjunto de herramientas que permiten facilitar tareas, ya sea de planeación, a nivel financiero, de marketing, de puesta en escena.
P. digital	Son herramientas creadas por las personas para desarrollar procesos laborales o cotidianos con mayor facilidad y que están sujetas a una constante evolución.
Gestor de proyectos	Proceso que se aprovecha para transformar productos, servicios o mejorar procesos, agilizar la producción y optimizar la eficiencia
Decoradora	Herramientas facilitadoras de procesos, usadas por las empresas que permiten tener ventajas sobre los competidores. En el caso de las empresas de eventos, tecnologías como los render, iluminación artificial con movimiento, aplicaciones que facilitan el cierre de negocios, etc, son nuevas tecnologías que generan buen impacto en los clientes.

Nota. La tabla presenta las respuestas, referentes al concepto de tecnología de los colaboradores de la empresa Globos Colombia.

Los diferentes conceptos de los colaboradores de Globos Colombia, conciben en que la tecnología es una herramienta que facilita procesos y que abarca diversas áreas de la empresa, desde la planificación hasta la puesta en escena, reflejando la importancia de la tecnología en muchos aspectos de la operación empresarial. Además, concuerdan en que estas herramientas ayudan a simplificar procesos y a la transformación de productos y servicios. En general se observa una comprensión integral del concepto de tecnología y la importancia que tiene, dentro de su actividad comercial.

Ahora, en la tabla (13), se presentan los resultados del concepto de tecnología de los colaboradores Emocionarte.

Tabla 13. *Concepto de Tecnología -Emocionarte*

Cargo	Concepto
Planner	Herramientas que nos son útiles para innovación. Nos ayudan en procesos de estandarización y a avanzar cubriendo ciertas necesidades. Son herramientas creadas para facilitarnos el día a día y darnos una mejor calidad de vida.
Florista	Herramientas que nos facilitan tareas y nos permiten mejorar o agilizar procesos dentro de la empresa, pueden ser aplicaciones, o software para llevar aspectos financieros, o para la visualización de diseños.
Decoradora	Se refiere al conjunto de herramientas, conocimientos y procesos que utilizamos para diseñar, crear y mejorar soluciones que facilitan la vida cotidiana, la comunicación y el progreso en diversas áreas

Nota. La tabla presenta las respuestas, referentes al concepto de tecnología de los colaboradores de la empresa Emocionarte.

Para Emocionarte, el concepto de tecnología encuentra puntos de convergencia, como, por ejemplo, su percepción como herramienta versátil que facilita procesos, abordando necesidades específicas, teniendo un impacto positivo en el bienestar de los colaboradores al simplificar ciertas tareas. Los conceptos dados, dan muestra de la importancia de la tecnología en las actividades que desarrolla la empresa y cómo el uso de ciertas herramientas influyen positivamente en el desempeño laboral.

9.1.3 ¿Cuenta su organización con un proceso o área responsable de la investigación, desarrollo y/o innovación?

Tabla 14. *Áreas de innovación*

Empresas	Si	No
Globos Colombia	x	
Emocionarte		x

Nota. La tabla presenta las respuestas asociadas al cargo de Planner, en relación con la existencia de un departamento o área responsable de la investigación, desarrollo/innovación.

Los colaboradores entrevistados de Globos Colombia destacan que la empresa cuenta con un área de gestión de proyectos donde se evalúan propuestas o ideas que sugieren clientes, colaboradores, proveedores o aquellas que surgen en programas de capacitación. Aunque esta área requiere investigación, vigilancia del mercado y la competencia, según (Giraldo, 2022) no se llama área de innovación, a esta área se le llama Gestión de proyectos.

Por el contrario, el personal entrevistado de Emocionarte destaca que no cuenta con un área específica para el desarrollo de la innovación, sin embargo, Meneses (2023) menciona que hay espacios de evaluación de propuestas, con proveedores y colaboradores.

9.1.4 ¿Qué nivel de formación tienen las personas que apoyan los procesos de gestión de la innovación?

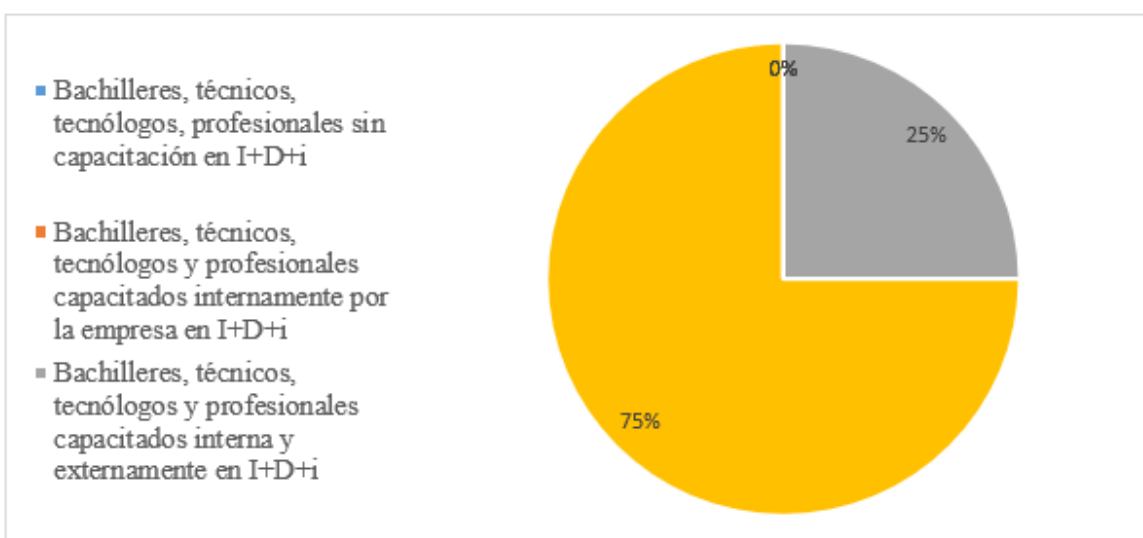
Las figuras (4) y (5) que se presentan a continuación corresponden al nivel educativo que tiene las personas encargadas de los procesos de innovación dentro de cada organización. Se puede observar que en ambas empresas existe un equipo de trabajo comprometido, debido que cuentan en su mayoría con posgrado a nivel de especialización y maestría, algunos perfiles construidos en medio del proceso de crecimiento de la empresa como es el caso de la planner Jessica Giraldo de Globos Colombia, quien es especialista en Marketing digital.

En la figura (4), se observa el 75% correspondiente a la categoría “Equipo de trabajo con nivel de posgrado y con certificación en gestión de la I+D+i”. que atañe al nivel de formación de la Planner, Productor digital y Gestor de proyectos. El 25% restante corresponde al nivel de formación del decorador, el cual es profesional en su área, pero no cuenta con certificación a nivel de especialización o maestría. Esto según la entrevistada (Serna, 2021) se debe a que el mercado ofrece capacitaciones constantes en temas de decoración, acordes a su presupuesto y la empresa ofrece oportunidades de formación, algunas para mejorar sus habilidades de manera continua, sin embargo, no cuenta con una titulación a nivel de Maestría o especialización.

En la figura (5), observamos el nivel de formación de los colaboradores de Emocionarte. El 67% corresponde a la categoría “Equipo de trabajo con nivel de posgrado

y con certificación en gestión de la I+D+i”, que concierne al nivel de formación de la Planner y el decorador. Y el 33% restante corresponde al nivel de formación del cargo Florista. Las dos organizaciones presentan cargos con semejanza en cuanto al nivel de formación. En ambos casos son profesionales capacitados interna y externamente en I+D+i, sin embargo, no cuentan con un posgrado o certificación en la misma.

Figura 4. Nivel de formación de las personas que apoyan los procesos de gestión de la innovación



Nota. El gráfico representa el nivel de estudio de los colaboradores de la empresa Globos Colombia.

Figura 5. Nivel de formación de colaboradores que apoyan los procesos de innovación – Emocionarte



Nota: El gráfico representa el nivel de estudio de los colaboradores de la empresa emocionarte. Fuente: Elaboración propia con base en los resultados

9.1.5 ¿En qué programas locales, regionales o nacionales ha participado su empresa para promover la innovación?

Para Globos Colombia y Emocionarte la participación en eventos, locales, nacionales e internacionales cada año, ha proporcionado conocimientos clave para el crecimiento de sus empresas y han abierto nuevas oportunidades aportando significativamente a su desarrollo y expansión en el mercado.

Tabla 15. Participación en eventos

	Evento Nacional	Evento Local	Evento Internacional
Globos Colombia	- Convenciones Sempertex	- Seminarios de globos	- Convención internacional de globos
	- Convención Boliglobos Latino	Boliglobos – Sempertex, Qualatex(Cali)	- Cenario Baboes y Dri Eulalia - Globotec
Emocionarte	Convenciones de globos – sempertex – globos – payaso	- Cali celebra	- Convenciones Wedding Planner - Forever wedding summit - Feria de fiestas infantiles de brasil

Nota. La tabla ilustra la participación anual de las empresas GloboS Colombia y Emocionarte en eventos de alcance nacional, internacional y local.

9.2 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Para este módulo de gestión de la innovación, se evaluaron diferentes enfoques como: la estrategia, detección de oportunidades, hallazgos y descubrimientos de los entornos, generación, conceptualización y fortalecimiento de ideas, experimentación y validación, formulación de proyectos, ejecución de proyectos.

9.2.1 Estrategia

En la figura (6) se aprecian los resultados de la estrategia de innovación de la empresa Globos Colombia. Se observa que se tiene claro la razón para innovar y cuáles son los focos estratégicos de innovación, que permiten el crecimiento y sostenibilidad de la organización mediante el desarrollo de nuevas unidades de negocio. Sin embargo, el 75% de los encuestados indican que se designan recursos para los nuevos proyectos y un 25% asiente que los recursos son limitados y se asignan en función de la naturaleza de cada proyecto. Así lo indicó (Serna, 2021) como observación.

Según la figura (6), Globos Colombia ha creado incentivos para innovar, un 50% de los encuestados así lo indicó y el otro 50%, considera que no los tiene, según (Serna, 2021), la empresa no tiene definido incentivos para hacer innovación ni económicos ni de beneficios. Sin embargo, Giraldo (2022) considera que hay incentivos recreativos, como salidas de integración.

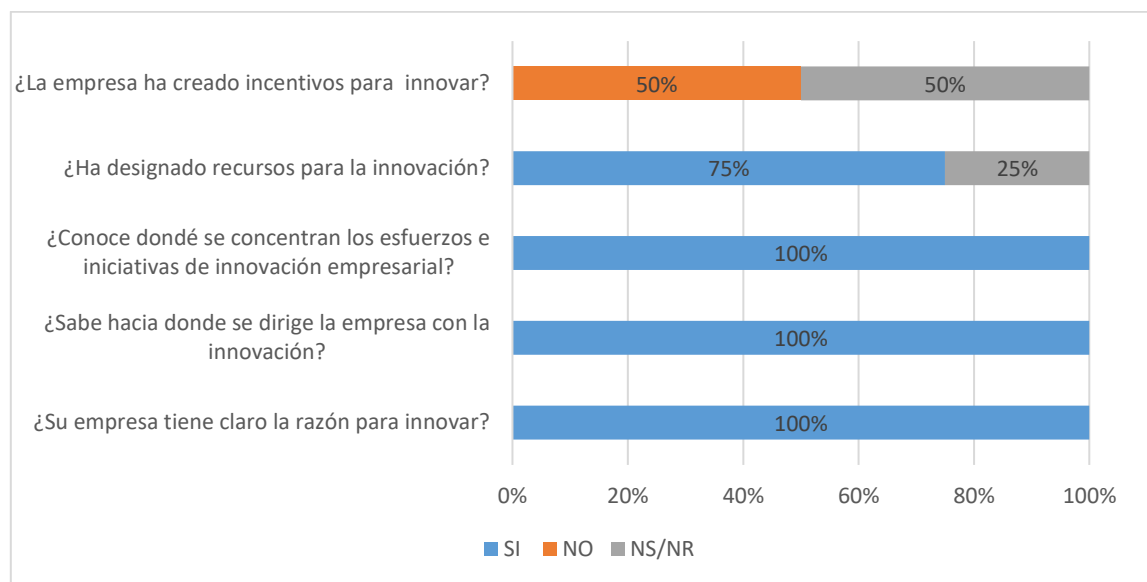
En la figura (7), se observan, los resultados de la estrategia de innovación para Emocionarte, donde se tiene clara la razón para innovar y hacia donde se dirige la empresa con la innovación, sin embargo sólo el 33,33% indica que la empresa tiene incentivos establecidos para las ideas innovadoras y ha destinado recursos para apoyar la innovación, Meneses (2023), comenta en las observaciones que existe reconocimiento a las nuevas ideas que proponen los colaboradores y se tienen recursos destinados, que varían dependiendo del propósito. El otro 66,66% no sabe si la empresa ha establecido recursos e incentivos, éste último porcentaje corresponde al cargo de Florista y decoradora.

Con relación a este punto, las recompensas o incentivos son estímulos que ese ofrecen con el propósito de motivar un mejor desempeño, sin embargo, no se observa claridad en la destinación tanto de recursos como de incentivos en las dos empresas caso de estudio.

Para autores como Chiavenato (2008), el éxito organizacional está en “remunerar” a sus integrantes con incentivos adecuados, e inducir a una ganancia equivalente. Estos incentivos pueden ser: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc.).

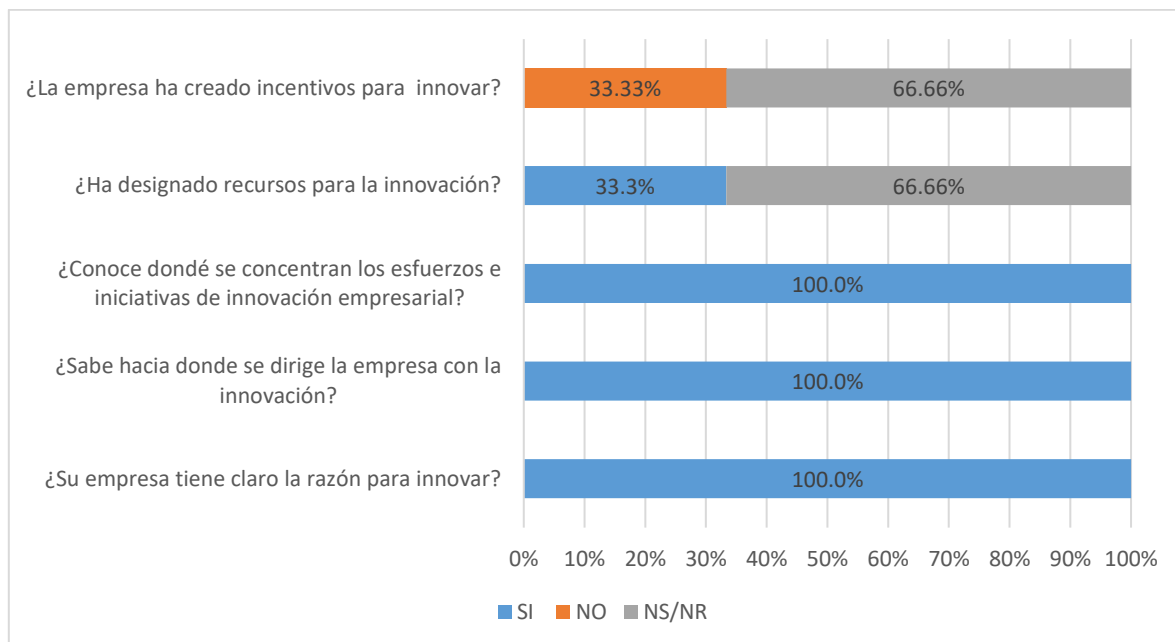
En cuanto a la destinación de recursos autores como Christensen, argumenta que las empresas pueden llegar a fracasar si no se asignan recursos para investigar y desarrollar nuevas tecnologías.

Figura 6. *Gestión de la innovación – Globos Colombia*



Nota. La figura representa en porcentaje, las percepciones favorables y desfavorables sobre la gestión de la innovación en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

Figura 7. *Gestión de la innovación -Emocionarte*



Nota. La figura representa en porcentaje, las percepciones favorables y desfavorables sobre la gestión de la innovación en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

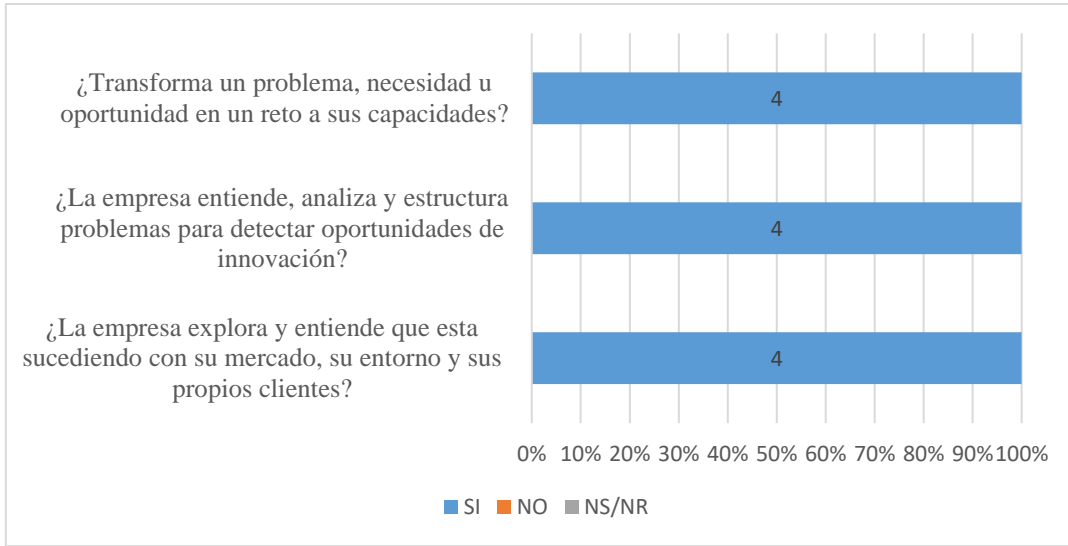
9.2.2 Detección de oportunidades

En la figura (8), se puede observar que la empresa Globos Colombia posee habilidades para entender lo que pasa en su entorno y nicho de mercado, lo que facilita la detección de oportunidades, que es probable surjan de problemas o necesidades. Para el caso todos los colaboradores coinciden en que la empresa estructura problemas para convertirlos en oportunidades.

En la figura (9), los encuestados de Emocionarte, de manera similar evidencian que conocen y exploran lo que sucede en el mercado sacando provecho de aquellas dificultades o necesidades que se presentan. Autores como Drucker (2004), sostiene que *“la innovación rara vez surge de un destello de inspiración la mayoría de las innovaciones, sobre todo las que tienen éxito, son el resultado de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades de innovación”*.

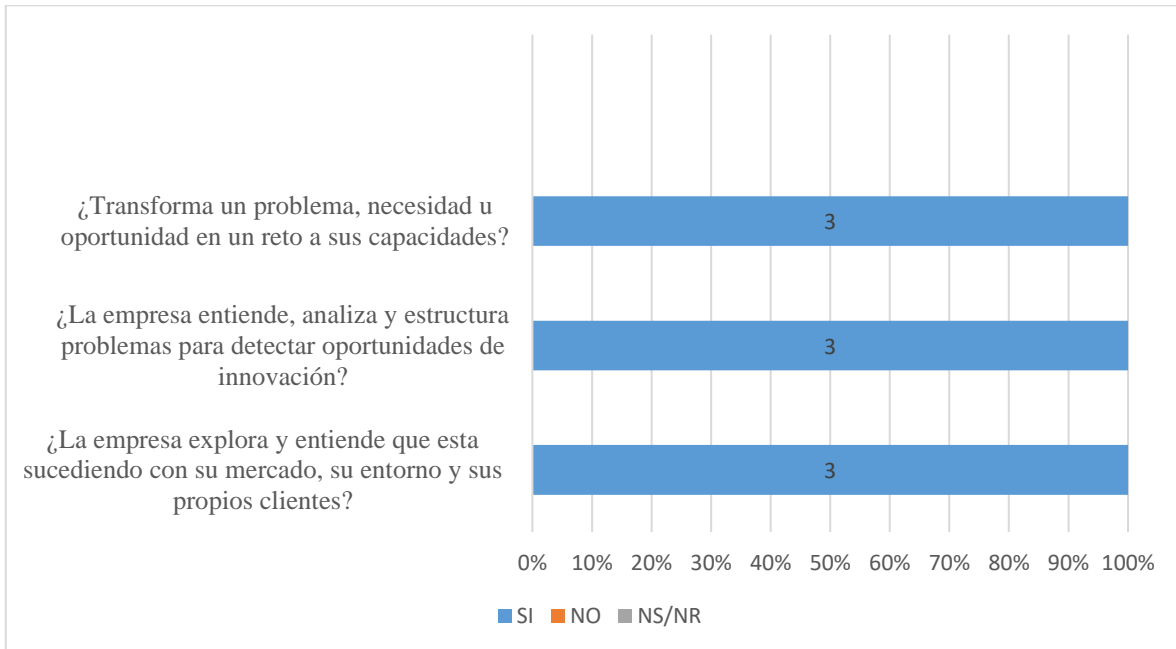
En el caso Emocionarte, el 100% de los entrevistados afirman estructurar problemas y convertirlos en oportunidades que pueden convertirse en ventajas competitivas.

Figura 8. Detección de oportunidades- Globos Colombia



Nota. La figura representa las respuestas favorables a las preguntas de detección de oportunidades de la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

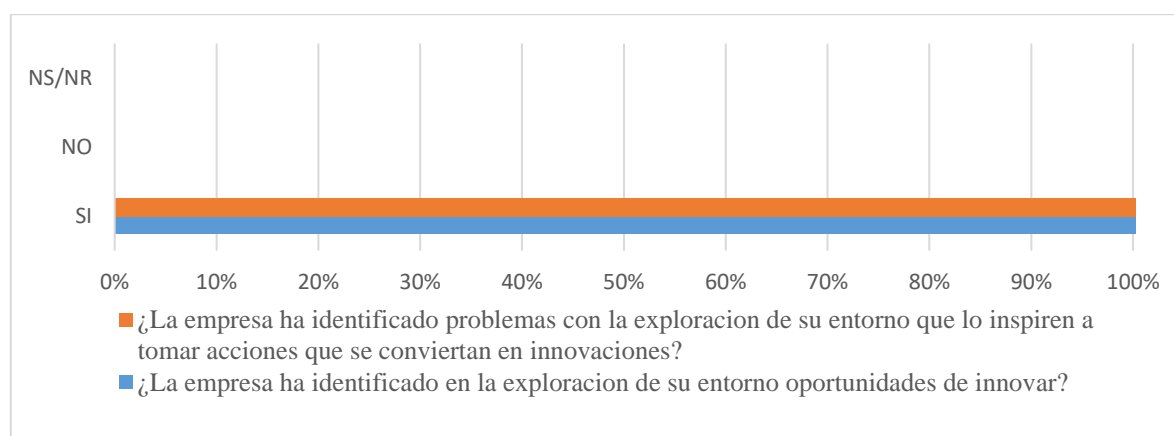
Figura 9. Detección de oportunidades - Emocionarte



Nota. La figura representa las respuestas favorables a las preguntas de detección de oportunidades de la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

A continuación, en la figura (10), se presentan los resultados del ítem, hallazgos y descubrimientos de los entornos– Globos Colombia

Figura 10. *Hallazgos y descubrimientos de los entornos - Globos Colombia*



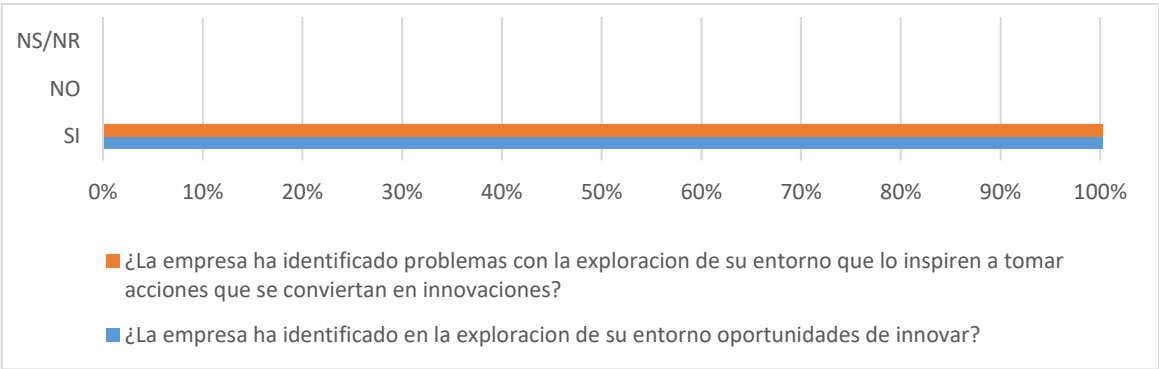
Nota. La figura representa las respuestas favorables a las preguntas Hallazgos y descubrimientos de los entornos de la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

Considerando los hallazgos presentados en la figura (10), el 100% de los colaboradores de Globos Colombia convergen en que la empresa tiene la capacidad de detectar desafíos en su entorno, que se traducen en oportunidades de innovación. Según Cajas (2022), la empresa hace uso de herramientas como la investigación de mercados, el uso de redes sociales y la participación en vitrinas comerciales para explorar su entorno y detectar, necesidades, amenazas, cambios y oportunidades.

En la figura (11), podemos observar que el 100% de los colaboradores de Emocionarte identifican las oportunidades de innovación a través de la exploración de su entorno, éste unánime acuerdo resalta la coherencia en la percepción de los colaboradores

en cuanto a la capacidad que tiene la empresa de reconocer situaciones o problemas, que se generan en este tipo de mercado y que según Garcés (2023), esta identificación se logra a través del uso de herramientas como las redes sociales y el benchmarking.

Figura 11. Hallazgos y descubrimientos de los entornos- emocionarte

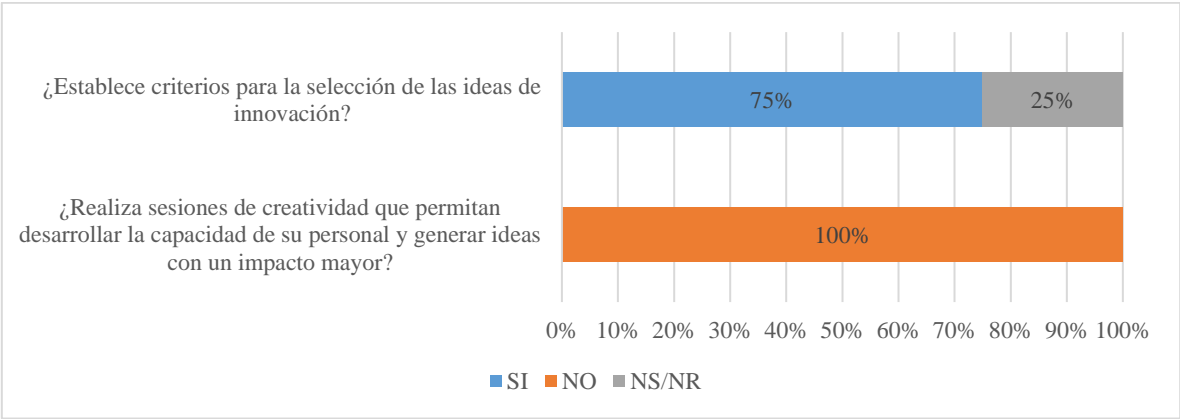


Nota. La figura representa las respuestas favorables a las preguntas Hallazgos y descubrimientos de los entornos de la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

9.3 GENERAR, CONCEPTUALIZAR Y FORTALECER IDEAS

Las figuras (12) y (13), que se presentan a continuación, exponen los resultados de las empresas caso de estudio, en cuanto a la generación, conceptualización y fortalecimiento de ideas.

Figura 12. Generar, conceptualizar y fortalecer ideas – Globos Colombia



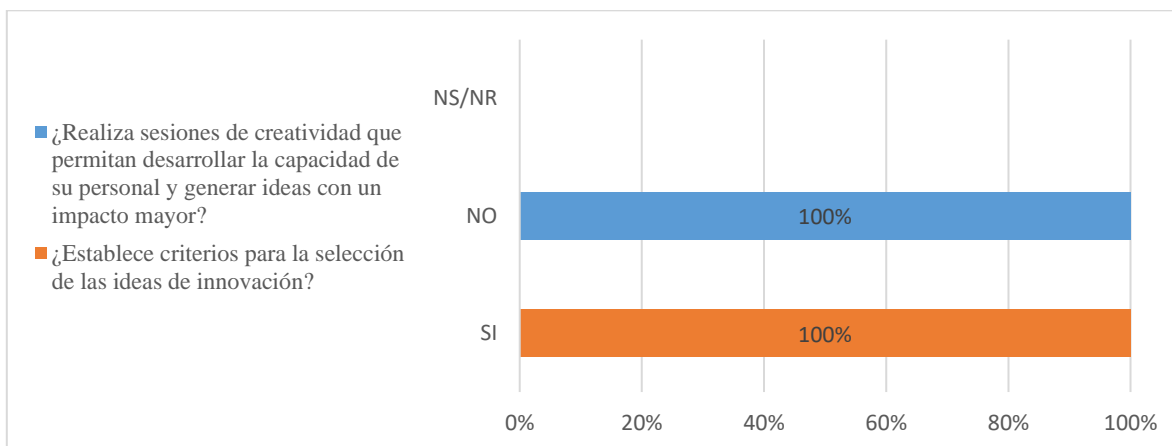
Nota. La figura ilustra en porcentaje las respuestas favorables y no favorables a las preguntas relacionadas con el fortalecimiento y criterios de selección de ideas en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

La gráfica (12), demuestra que el 100% de los entrevistados considera que la empresa no realiza sesiones de creatividad, que contribuyan a desarrollar la capacidad de generar ideas, según Giraldo (2022) las propuestas y nuevas ideas surgen durante las etapas de planeación, pero aún la empresa no se ha enfocado en desarrollar este tipo de actividades con el personal.

Respecto a los criterios de evaluación, Giraldo (2022) señala que la empresa cuenta con algunos que son relevante para la selección de ideas, tales como: Las ideas propuestas deben garantizar cubrir las necesidades de los clientes, además de brindar experiencias únicas y diferentes, de igual manera deben estar dentro de la asignación de presupuesto que se tiene para el desarrollo de proyectos.

Por otra parte, hay un 25% de los entrevistados, correspondiente al cargo de Florista, donde evidencia no conocer los criterios de selección de las ideas de innovación, por lo expuesto en las observaciones Garcés (2023), menciona la poca participación en la selección de las ideas.

Figura 13. *Generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Emocionarte*

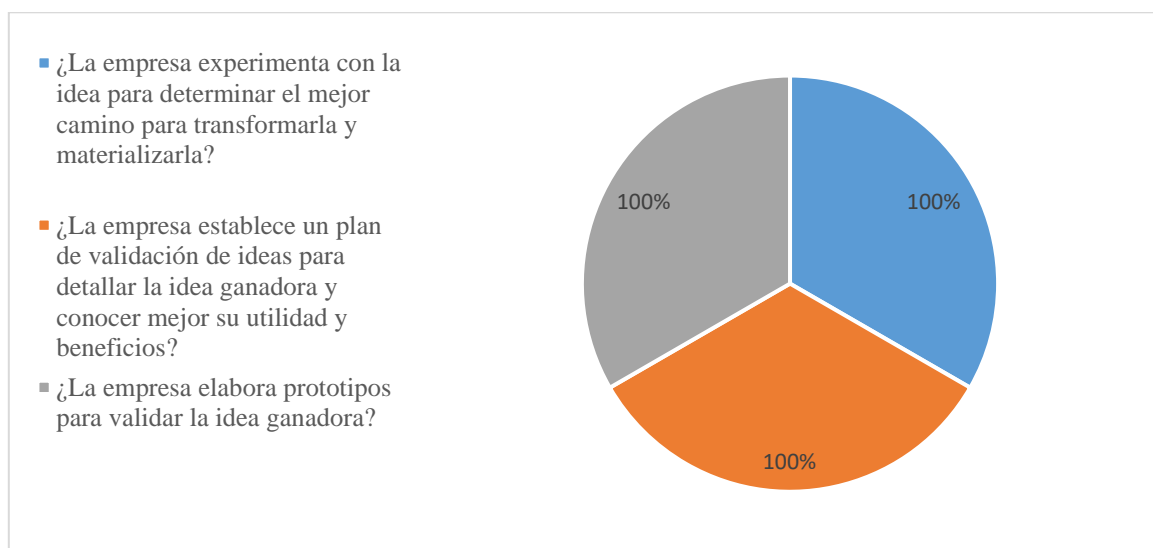


Nota. La figura ilustra en porcentaje las respuestas favorables y no favorables a las preguntas relacionadas con el fortalecimiento y criterios de selección de ideas en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el*

cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"

La figura (13), expone que la empresa Emocionarte no realiza sesiones de creatividad que permitan desarrollar capacidades para la generación de ideas, conforme a las observaciones de Baos (2023), no se han tenido en cuenta este tipo de actividades. Sin embargo, el 100% de sus colaboradores manifiestan que se tienen establecidos criterios para la selección de ideas de innovación. Según Meneses (2023) en sus observaciones están, la viabilidad de la propuesta, relevancia para el mercado, potencial de mejora.

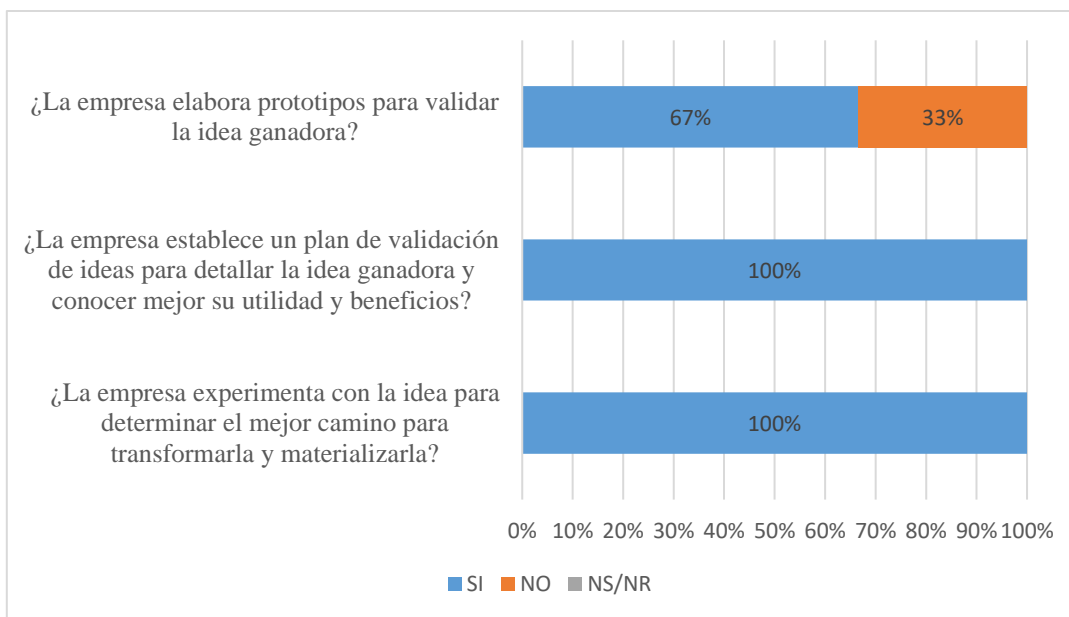
Figura 14. *Experimentación y validación - Globos Colombia*



Nota. La figura ilustra en porcentaje las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la experimentación y validación de ideas en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

En la figura (14), se observa que el 100% de los entrevistados de Globos Colombia, contempla un plan para validar la idea que mejor conviene implementar en la empresa y experimentar con la misma. Giraldo (2022) indica que, al cumplir algunos criterios de selección, se evalúa la utilidad, experimentando con la idea y creando modelos, un claro ejemplo de esto se da en la importación de insumos.

Figura 15. Experimentación y validación – Emocionarte



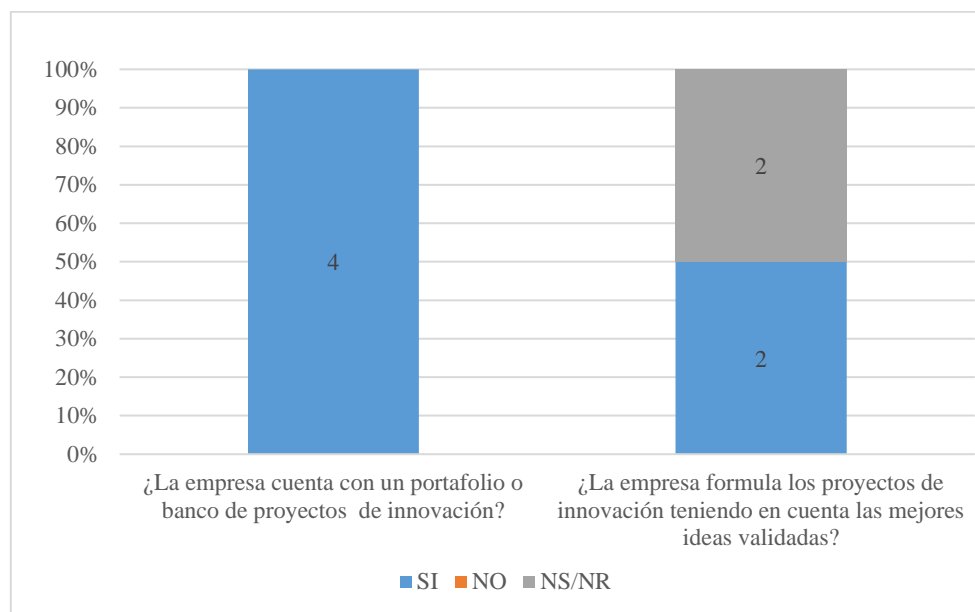
Nota. La figura ilustra en porcentaje las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la experimentación y validación de ideas en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

La figura (15), demuestra que el 100% de los colaboradores Emocionarte, consideran que la organización tiene un plan para validar las ideas más útiles, que generan mejores beneficios y que inicialmente, se experimenta con la idea para su probable implementación. Según Baos (2023), los nuevos proyectos que generalmente implican la adquisición de nuevo mobiliario o elementos de entretenimiento para invitados, son probados o en algunos casos adquiridos a menor escala para su implementación. El 67% afirma que se elaboran prototipos para la aceptación e implementación y un 33% correspondiente al cargo de florista, Garcés (2023), indica que en algunos casos el alto costo no permite hacer prototipos, como lo es en el área floral.

9.4 FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Este ítem permite conocer si las empresas caso de estudio, cuentan con un banco de proyectos de innovación y si éstos se formulan de acuerdo a las mejores ideas.

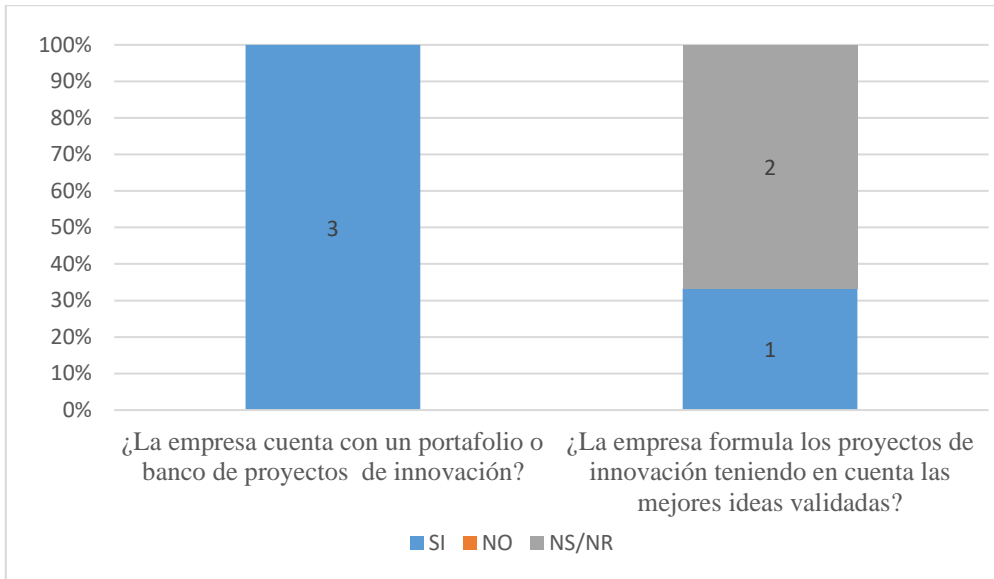
Figura 16. *Formulación de proyectos - Globos Colombia*



Nota. La figura muestra las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la formulación de proyectos en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

En la figura (16), se evidencia que los 4 colaboradores, correspondiente al 100% de los entrevistados de Globos Colombia, ha afirmado la existencia de un portafolio o banco de proyectos de innovación. Serna (2022), destaca en sus observaciones, que la empresa cuenta con un área llamada Gestión de Proyectos donde se desarrollan ideas del mercado, clientes, proveedores y colaboradores. No obstante, 2 de los entrevistados (Productor digital – decoradora) que corresponden al 50%, admiten desconocer el proceso mediante el cual la empresa formula sus proyectos de innovación. Cajas (2022), aclara en sus observaciones que el área encargada de la formulación de proyectos es el área de gestión y que desconoce si tiene en cuenta las mejores ideas o, si para la selección influyen otros factores.

Figura 17. *Formulación de proyectos – Emocionarte*



Nota. La figura muestra las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la “formulación de proyectos” en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

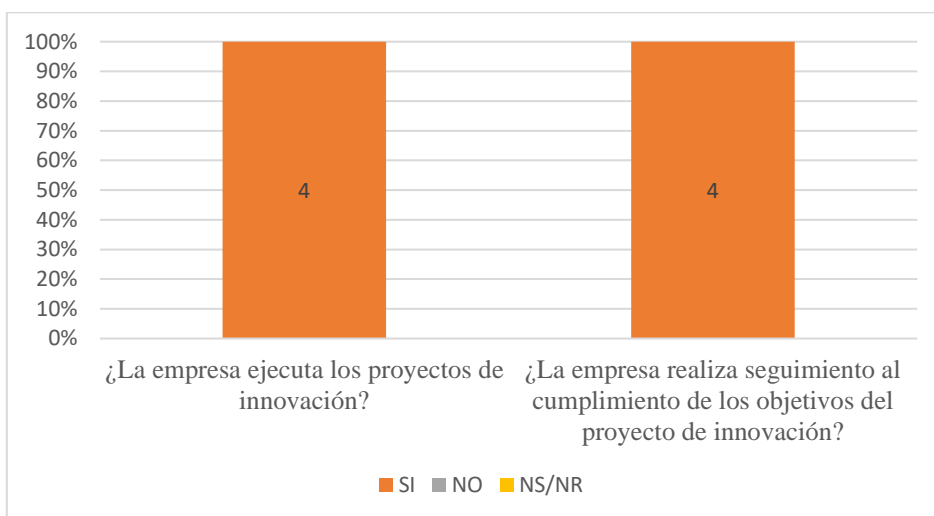
La figura (17), permite observar a 3 colaboradores de Emocionarte, que corresponden al 100% de los entrevistados, los cuales asienten que la empresa cuenta con un portafolio de proyectos de innovación, la planeadora de eventos, Meneses (2023), indica que no es un banco de proyectos formal, pero que se tienen plasmados diferentes de ellos que poco a poco se implementarán en la empresa. Dos (2) de los entrevistados que corresponden al cargo de decorador y florista, admiten no tener conocimiento de los criterios para formular los proyectos a implementar en la empresa, sin embargo, (1) entrevistado que corresponde al cargo de Planeador(a), asiente que los proyectos formulados corresponden a las mejores ideas validadas por la organización.

9.4.1 Ejecución de proyectos

La figura (18) que se presenta a continuación, permite observar que la empresa Globos Colombia, lleva a cabo los proyectos de innovación que se plantea, los 4

colaboradores entrevistados así lo evidenciaron. La planeadora de eventos, Giraldo (2022) sostiene que la empresa lleva a cabo los proyectos, que cumplen con los criterios de selección y se van implementando de manera progresiva, procurando asegurar que los objetivos de cada proyecto sean cumplidos de manera efectiva haciendo un seguimiento constante.

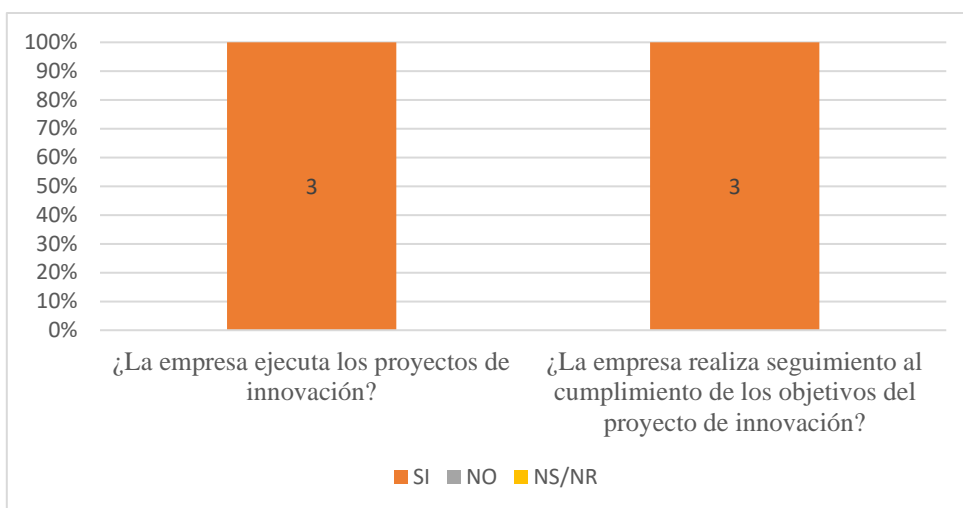
Figura 18. Ejecución de proyectos - Globos Colombia



Nota. La figura muestra las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la “Ejecución de proyectos” en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

En la figura (19) presentada a continuación, se indica que la totalidad de los entrevistados de Emocionarte, asintieron que la empresa ejecuta los proyectos de innovación y que se realiza un efectivo seguimiento a los objetivos, estos resultados respaldados por las observaciones de Garcés (2023), se fundamentan en la consideración de que la mayoría de los proyectos involucran grandes inversiones de tiempo y presupuesto

Figura 19. Ejecución de proyectos – Emocionarte



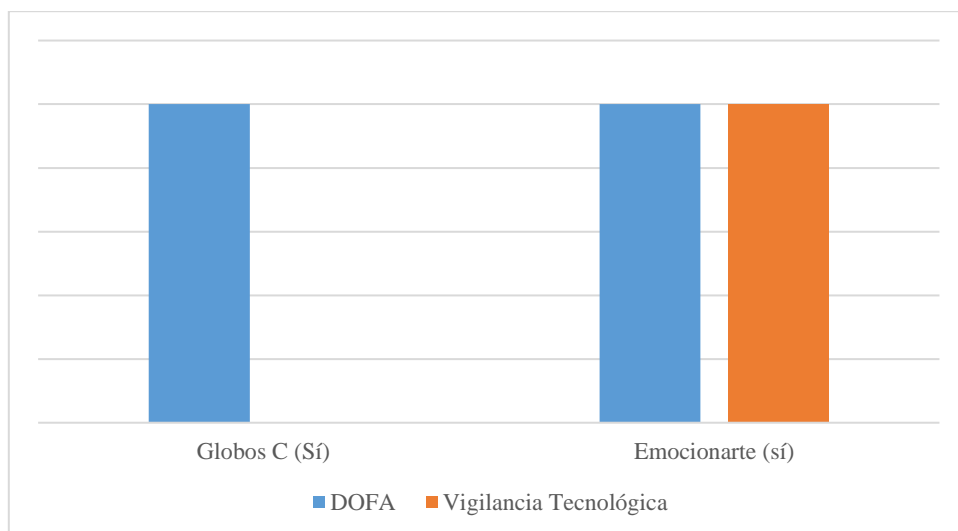
Nota. La figura muestra las respuestas favorables a las preguntas relacionadas con la “Ejecución de proyectos” en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

9.4.2 Herramientas usadas en el proceso de innovación

De acuerdo con los resultados del instrumento, en la figura (20), se observan las herramientas usadas por las empresas Globos Colombia y Emocionarte para su proceso de innovación. Globos Colombia usa la herramienta DOFA (Debilidades - Oportunidades - Fortalezas – Amenazas), haciendo un análisis interno y externo de su posición, teniendo en cuenta lo expresado en las observaciones por Giraldo (2022), esta herramienta involucra varios aspectos que permiten la toma de decisiones en la búsqueda de lograr objetivos.

La empresa Emocionarte, coincide en el uso de la herramienta DOFA, para su visión estratégica y la complementa con Vigilancia tecnológica. Adoptar el uso de estas dos herramientas permite a la organización no sólo identificar sus debilidades y oportunidades, también comprender mejor su situación actual y los avances de su nicho de mercado. Meneses (2023), indica que hacer vigilancia tecnológica permite monitorear tendencias, conocer nuevos competidores y anticiparse a posibles amenazas.

Figura 20. Herramientas de innovación – visión estratégica - Globos Colombia y Emocionarte



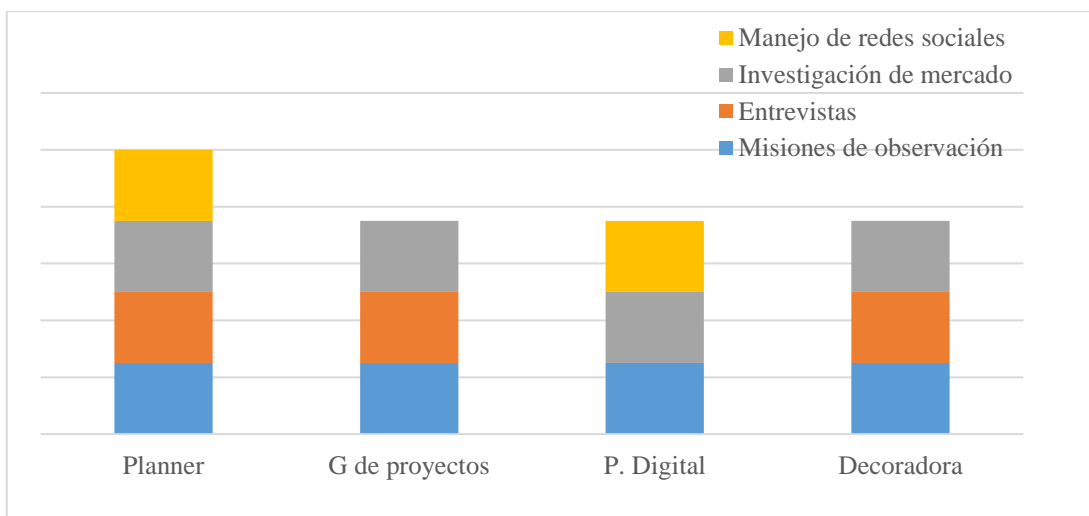
Nota. La gráfica ilustra el uso de herramientas relacionadas con la visión estratégica de la empresa considerando las respuestas asociadas al cargo de Planner de las organizaciones (Emocionarte y Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.4.3 Herramientas para detectar oportunidades de innovación, explorar el entorno y lograr hallazgos y descubrimientos

La figura (21), que se presenta a continuación, da a conocer las herramientas que maneja cada uno de los colaboradores de la empresa Globos Colombia, para explorar su entorno y lograr hallazgos y descubrimientos.

El uso de éstas cuatro herramientas, manejo de redes sociales, entrevistas, investigación de mercado y misiones de observación, posibilita la identificación de patrones emergentes y oportunidades de mercado previamente no detectadas. Cajas (2022), en sus observaciones indica que hacer uso de herramientas como el manejo de redes sociales permite obtener otras perspectivas que no son tan evidentes con métodos o herramientas más convencionales.

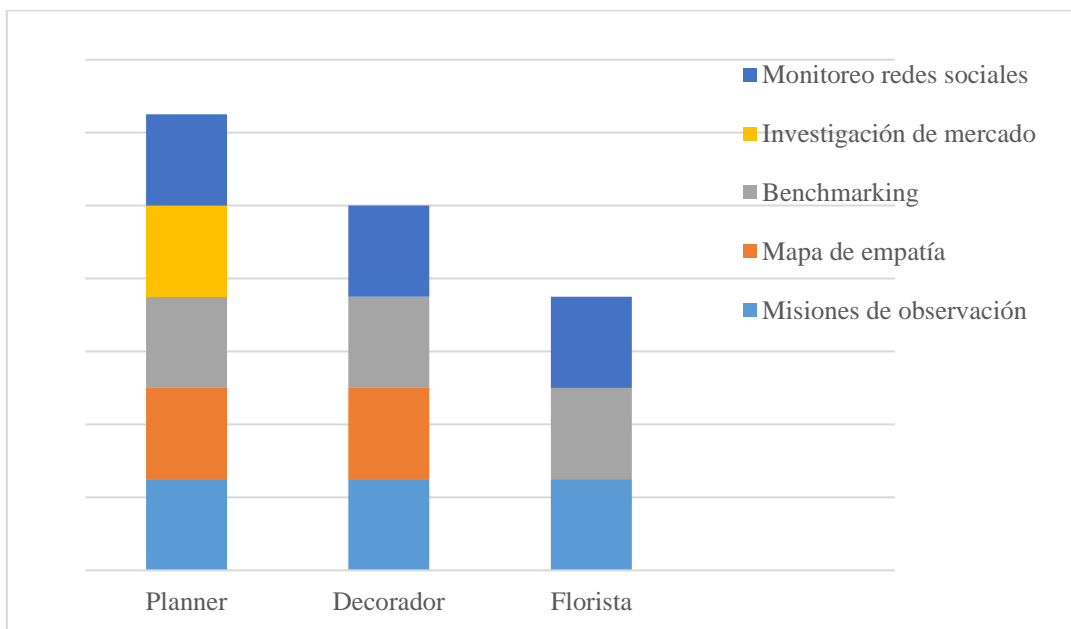
Figura 21. Herramientas para detectar oportunidades, exploración de entorno y descubrimiento - Globos Colombia



Nota. La figura exhibe los resultados de las herramientas usadas para descubrir, explorar y detectar oportunidades en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

A continuación, en la figura (22), se presentan los resultados de la empresa Emocionarte con respecto a las herramientas usadas para detectar oportunidades, las cuales comprende: investigaciones de mercado, mapa de empatía, Benchmarking, misiones de observación, monitoreo de redes sociales. Los colaboradores de la organización usan diferentes herramientas, contemplando la que mejor se ajusta a cada situación, sin embargo, se puede observar que todos hacen, monitoreo de redes sociales, misiones de observación y Benchmarking. Baos (2023) indica en las observaciones, que actualmente es imprescindible el uso de las redes sociales ya que existe una interacción constante con el público de interés, recibiendo retroalimentación y proporcionando información en tiempo real acerca de sus preferencias.

Figura 22. Herramientas para detectar oportunidades, exploración de entorno y descubrimientos – Emocionarte



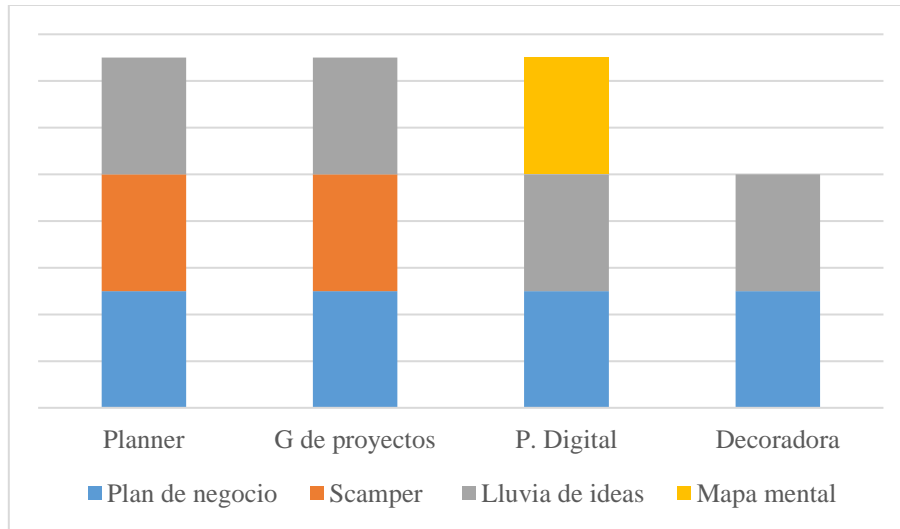
Nota. La figura exhibe los resultados de las herramientas usadas para descubrir, explorar y detectar oportunidades en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.4.4 La empresa usa las siguientes herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas

En la figura (23), se contemplan los resultados de Globos Colombia con respecto a las herramientas que usan sus colaboradores para generar y fortalecer ideas, en la figura se observan 4 herramientas: Scamper, lluvia de ideas, plan de negocio y mapa mental. La figura indica que todos hacen uso de la herramienta lluvia de ideas, la cual fomenta un ambiente creativo, donde la contribución de las mismas genera soluciones innovadoras. También se hace uso generalizado de la herramienta plan de negocio, que permite conocer la viabilidad comercial de las ideas generadas, los costos y recursos necesarios para la selección. Así lo expresó Giraldo (2022), en los comentarios, cuando se generan ideas

valiosas, se busca que puedan encajar con la estrategia comercial de la empresa, así poder combinar creatividad y viabilidad de las ideas.

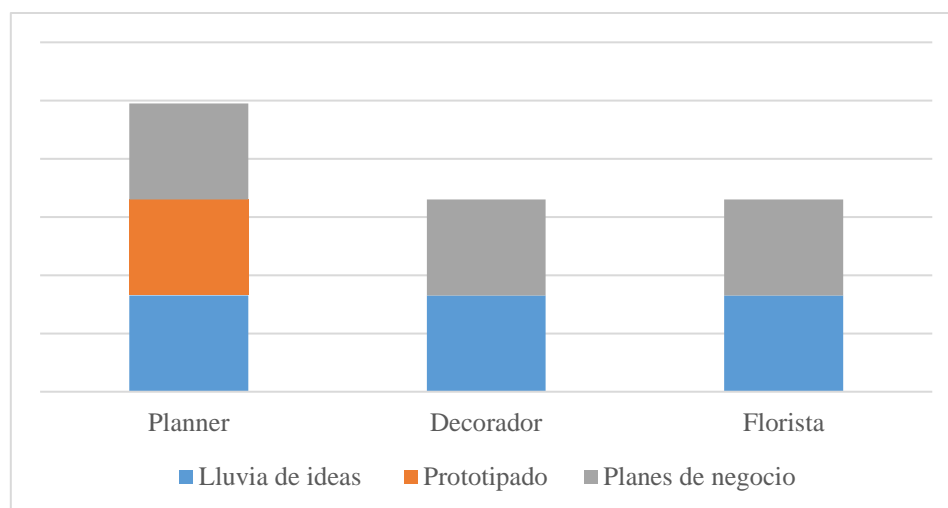
Figura 23. Herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Globos Colombia



Nota. La figura muestra los resultados de las herramientas usadas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La figura (24), muestra las herramientas de uso para la generación y fortalecimiento de ideas Emocionarte, en ésta se puede apreciar el uso de herramientas generales como la lluvia de ideas, que facilita explorar diversas posibilidades y enfoques innovadores y los planes de negocio que permiten evaluar las ideas con respecto al mercado, costos y recursos. Para Meneses (2023), el uso de la herramienta prototipado no es generalizado, pero en algunos casos para el correcto uso o prueba de materias primas, es necesario, así lo aclaró en sus comentarios.

Figura 24. Herramientas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas - Emocionarte

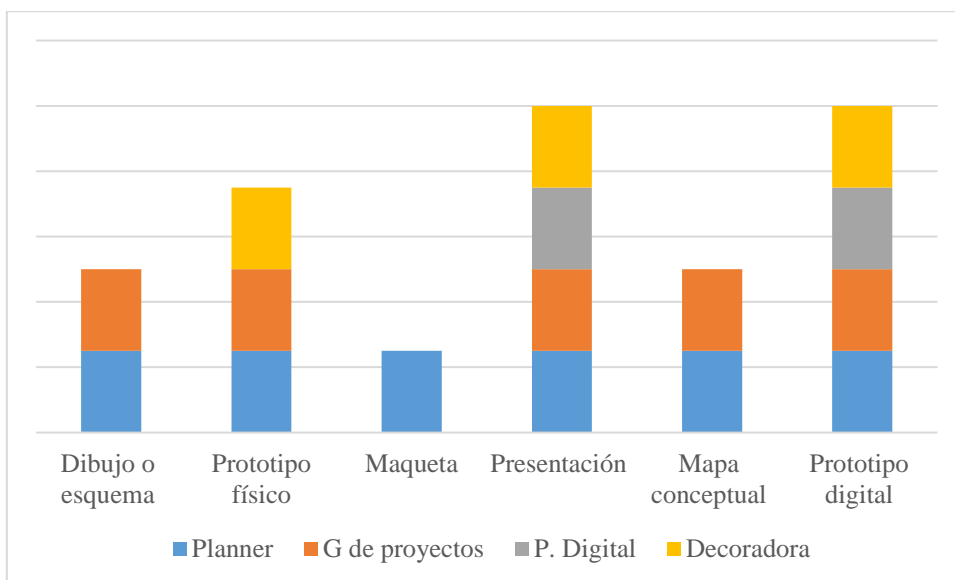


Nota. La figura muestra los resultados de las herramientas usadas para generar, conceptualizar y fortalecer ideas en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

9.4.5 ¿Las empresas usan las siguientes herramientas para experimentar, validar y prototipar ideas?

La figura (25) brinda una visión clara de las herramientas seleccionadas por Globos Colombia para llevar a cabo el proceso de experimentación, validación y prototipado de ideas. Entre ellas están: Dibujo o esquema, prototipo físico, maqueta, presentación, mapa conceptual y prototipo digital, de las cuales hace uso en su totalidad la planeadora de eventos, encargada de coordinar todos los procesos empresariales. Por otro lado, los demás colaboradores hacen uso de estas herramientas dependiendo de la naturaleza de la idea a evaluar. La herramienta prototipo digital de la cual hacen uso todos los colaboradores, posibilita la simulación de ideas y proyectos realizables, que para el caso reciben retroalimentación de los diferentes actores (áreas involucradas), clientes o proveedores, así lo sugirió Giraldo (2022) quien considera que el prototipo digital, la elaboración de esquemas y maquetas, permite recibir retroalimentación, haciendo ajustes y mejoras antes de avanzar hacia la implementación, reduciendo riesgos y asegurando que se ajusten a las necesidades del mercado.

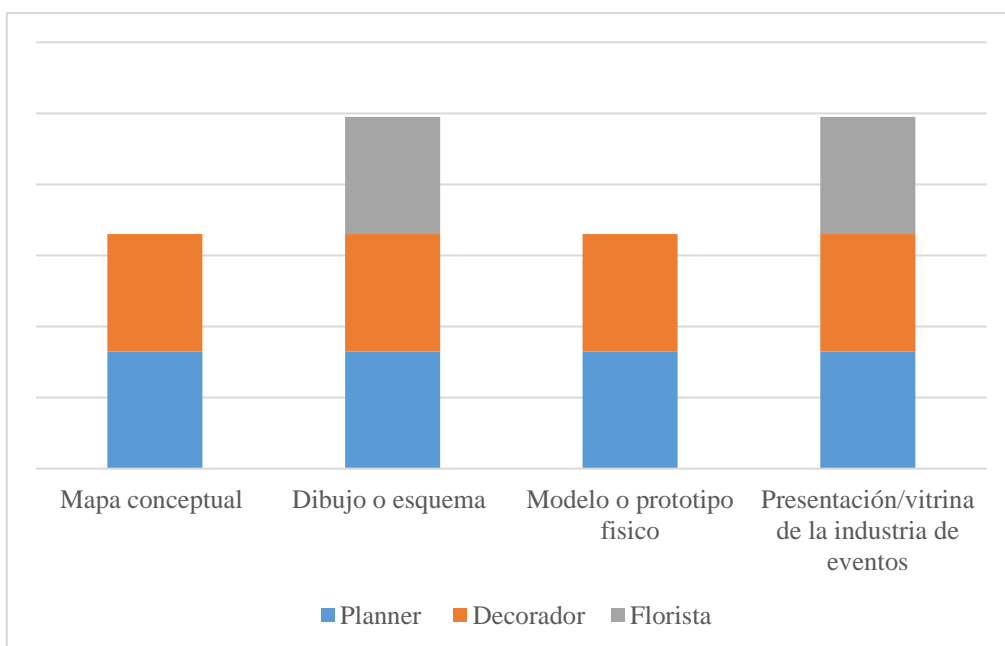
Figura 25. Herramientas - validar y prototipar ideas Globos C



Nota. La figura muestra los resultados de las herramientas usadas para validar y prototipar ideas en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La figura (26) presentada a continuación, ofrece una representación visual del uso de herramientas de Emocionarte en la experimentación, validación y prototipado de ideas, en esta figura se puede apreciar el uso de cuatro (4) herramientas específicas: Mapa conceptual, dibujo o esquema, modelo o prototipo físico y presentación, de las cuales hacen uso en su totalidad la planeadora de eventos y el decorador. Estas herramientas han sido empleadas para llevar a cabo diversas etapas del desarrollo de una idea. Baos (2023), explica que herramientas de presentación, prototipado físico, reciben sugerencias de diversos actores, porque facilitan la comunicación mientras que herramientas como dibujos y esquemas facilitan la comprensión sólo entre los diferentes equipos de trabajo. En cuanto al cargo de Florista, hace uso de herramientas como dibujo o esquema y presentación, Garcés (2023), expone en los comentarios, que la visibilidad en una presentación es una herramienta efectiva que comunica y permite percibir la aceptabilidad o inconformidad del mercado.

Figura 26. Herramientas para experimentar, validar y prototipar ideas – Emocionarte

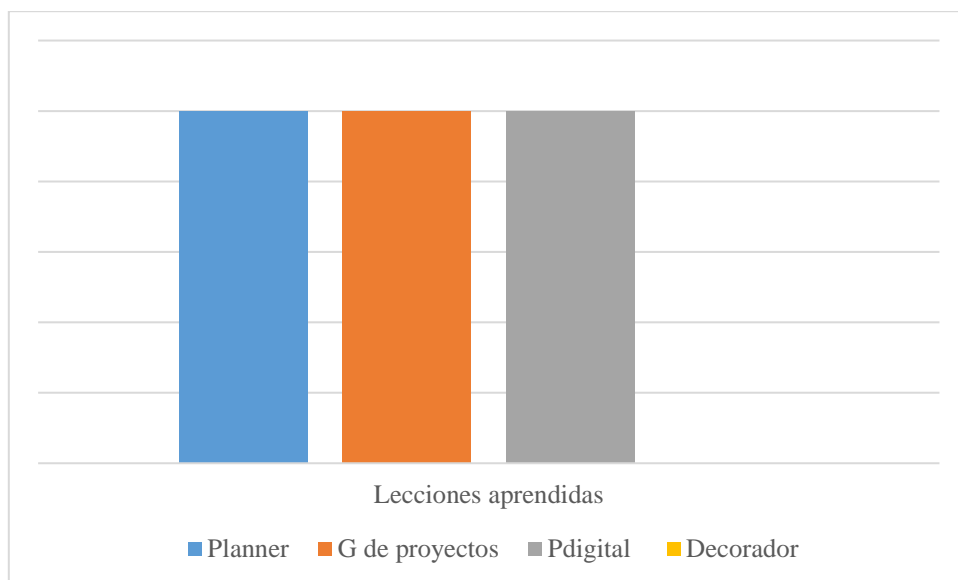


Nota. La figura muestra los resultados de las herramientas usadas para validar y prototipar ideas en la empresa Emocionarte. Adaptado de Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación".

9.4.6 ¿Qué herramientas usa la empresa para la formulación y ejecución de proyectos?

La figura (27), indica las herramientas de las que hace uso la empresa Globos Colombia, para la formulación y ejecución de sus proyectos. En esta figura se observa el uso de la herramienta lecciones aprendidas la cual es importante para la mejora continua, buscando asegurar que futuros proyectos se beneficien del aprendizaje de experiencias pasadas, así lo indicó Giraldo (2022) dentro de sus observaciones, las lecciones aprendidas buscan mejorar el rendimiento, ahorrar tiempo y hacer uso de la experiencia y conocimiento para futuros proyectos.

Figura 27. Herramientas para la formulación y ejecución de proyectos – Globos Colombia

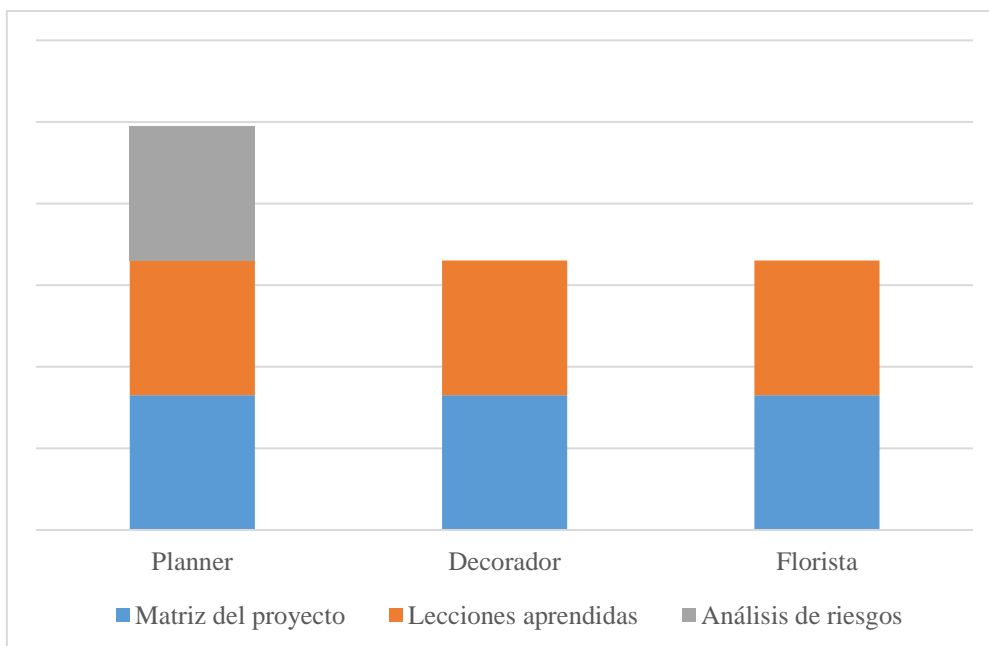


Nota. La figura ilustra los resultados de las herramientas usadas en la formulación y ejecución de proyectos en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

En la figura (28), se observa el uso de herramientas para la formulación y ejecución de proyectos de la empresa Emocionarte, entre ellas están, la matriz de proyecto, lecciones aprendidas y análisis de riesgo, de las cuales hace uso la planeadora de eventos. Meneses (2023), expone que es necesario traer el conocimiento adquirido de antiguos retos, para la formulación de nuevos proyectos y destaca que herramientas como la matriz del proyecto genera una mejor estructura, debido que las tareas y responsabilidades son asignadas facilitando el seguimiento al proceso.

De igual manera el análisis de riesgos permite anticiparse a pérdidas que impiden la culminación exitosa de un proyecto. Por otro lado, Garcés (2023), señala en las observaciones, que las lecciones aprendidas, buscan el mejoramiento y la reflexión, para llevar a cabo nuevas ideas.

Figura 28. Herramientas para la formulación y ejecución de proyectos – Emocionarte



Nota. La figura ilustra los resultados de las herramientas usadas en la formulación y ejecución de proyectos en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

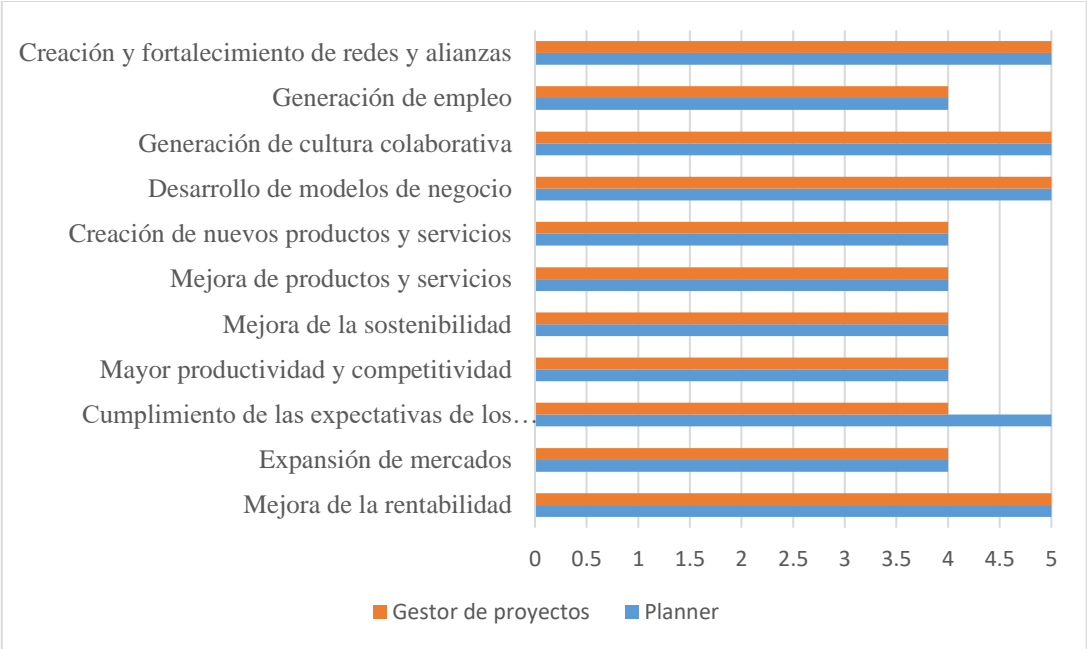
9.5 BENEFICIOS, IMPULSORES, BARRERAS E IMPACTOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

La figura (29), indica los beneficios e impactos de la innovación en la empresa Globos Colombia, para el ítem de beneficios e impactos se ha considerado únicamente las respuestas de la planeadora de eventos Jessica Giraldo (propietaria).

Se puede observar en esta figura que los beneficios de la innovación en la empresa han sido significativos, obteniendo la calificación de nivel mas alto (5), en creación y fortalecimiento de redes y alianzas, indicando que la organización ha consolidado relaciones valiosas , clave en su entorno; generación de cultura colaborativa, en la cual se genera comunicación abierta, creatividad y compromiso, desarrollo de modelos de negocio, que evidencia la capacidad que tiene la empresa para aprovechar el conocimiento originando nuevos proyectos; cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés, que implica la satisfacción de todas las partes interesadas y mejora de la rentabilidad, que

sugiere que las innovaciones implementadas han contribuido a mejorar la eficiencia, mejorando ingresos y reduciendo costos. Así lo sugirió Giraldo (2022) en sus comentarios, donde afirma que la innovación ha traído muchos beneficios a la empresa, incluyendo los nuevos modelos de negocio.

Figura 29. Beneficios e impactos de la innovación - Globos Colombia

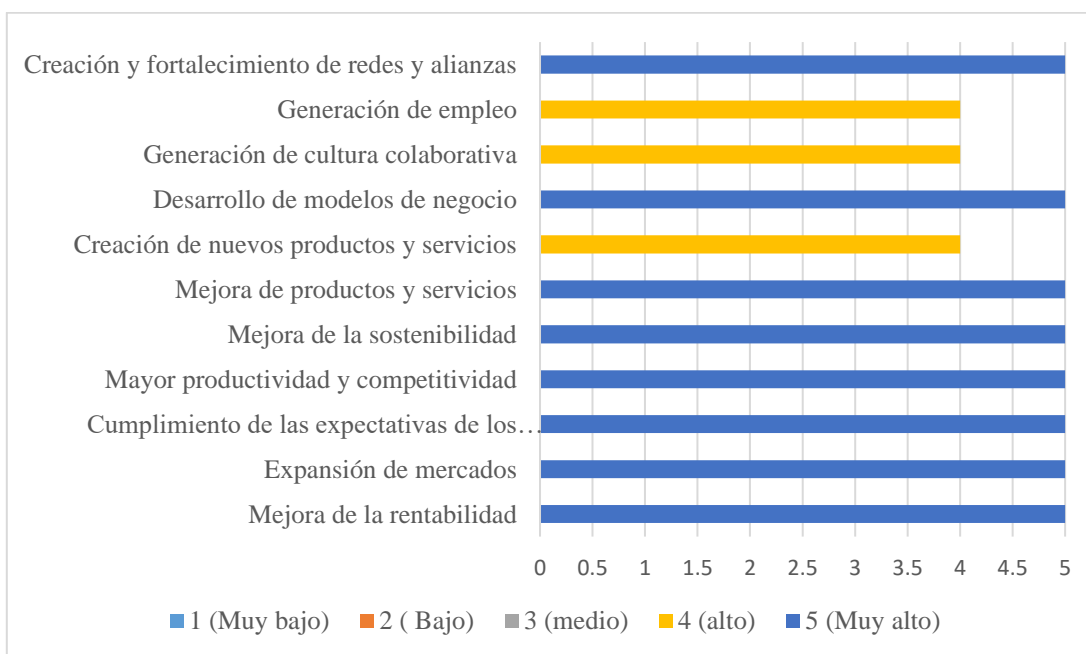


Nota. La figura muestra los resultados de los ítems “beneficios e impactos de la innovación” en la empresa Globos Colombia, respuestas asociadas a los cargos de Planner y Gestor de proyectos. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La figura (30), expone los beneficios e impactos en la innovación de la empresa Emocionarte, que en su mayoría ha tenido muy buenos resultados. Entre los beneficios de nivel más alto (5), se encuentran, creación y fortalecimiento de redes y alianzas, desarrollo de modelo de negocios, mejora de productos y servicios, mejora de la sostenibilidad, mayor productividad y competitividad, cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés, expansión de mercados, mejora de la rentabilidad. Meneses (2023), comenta en las observaciones que una de los mejores beneficios que genera la innovación es la creación de alianzas, debido que permite un compartir de conocimiento constante que genera nuevas

ideas, no sólo para la empresa sino para todos aquellos que desean emprender. No obstante, algunos ítems evaluados fueron calificados con un nivel alto (4), tales como: generación de empleo, creación de nuevos productos y servicios, también la generación de cultura colaborativa. Meneses (2023) explica que esto se debe, a la diversidad de emprendedores en el medio y no todos comparten el conocimiento, existe cierto egoísmo y desconfianza en la divulgación de la información. Respecto a la generación de empleo, es una realidad que, al establecer una nueva unidad de negocio, se generen oportunidades laborales, Sin embargo, por varias razones no se puede ofrecer empleo a todas las personas como se pretende.

Figura 30. Beneficios e impactos de la innovación - Emocionarte

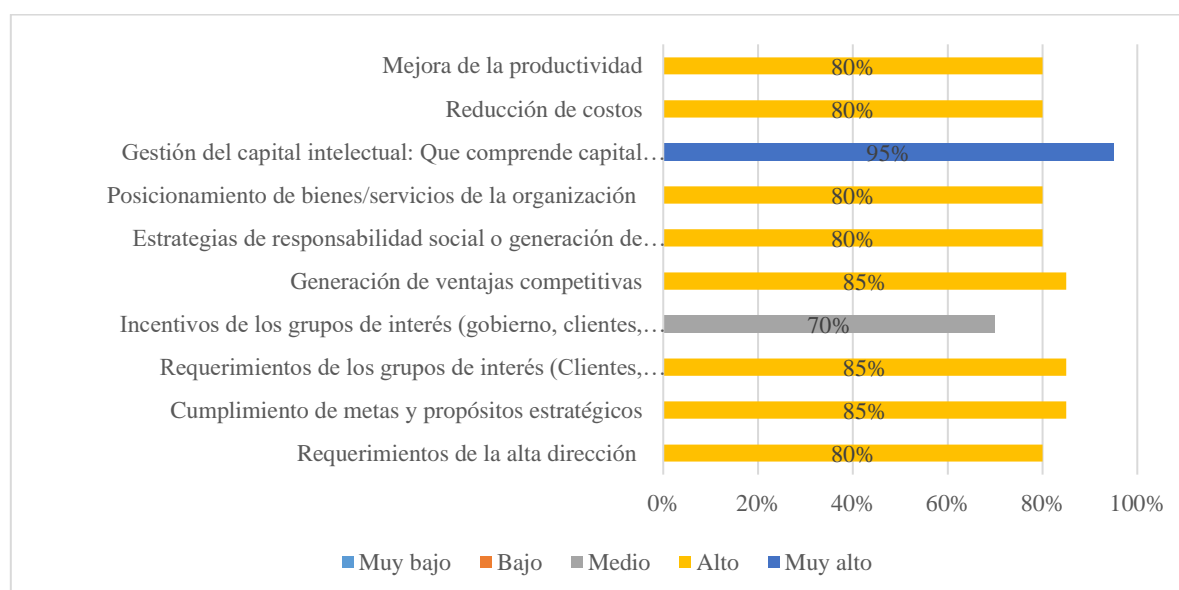


Nota. La figura muestra los resultados de los ítems “beneficios e impactos de la innovación” en la empresa Emocionarte, respuestas asociadas al cargo de Planner. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

A continuación, se presenta la gráfica (31), que corresponde a los impulsores de innovación de la empresa Globos Colombia, donde se observa a nivel general que la empresa asigna una alta importancia a los impulsores de la innovación, destacando la gestión del capital intelectual con un porcentaje del 95% (muy alto). Giraldo (2022) en sus

observaciones indica que existen muchos impulsores de innovación que permiten el crecimiento de la empresa, sin embargo, los requerimientos de clientes, el cumplimiento de metas y el capital intelectual, generado a partir de las alianzas, capacitaciones y demás es lo que promueve significativamente a la innovación dentro de la organización. Por otro lado, el impulsor “incentivos de los grupos de interés, refleja un porcentaje del 70% (nivel medio), Cajas (2023) indica que no hay suficientes incentivos para el gremio de parte de gobierno, al igual que de clientes y proveedores.

Figura 31. Impulsores de innovación - Globos Colombia

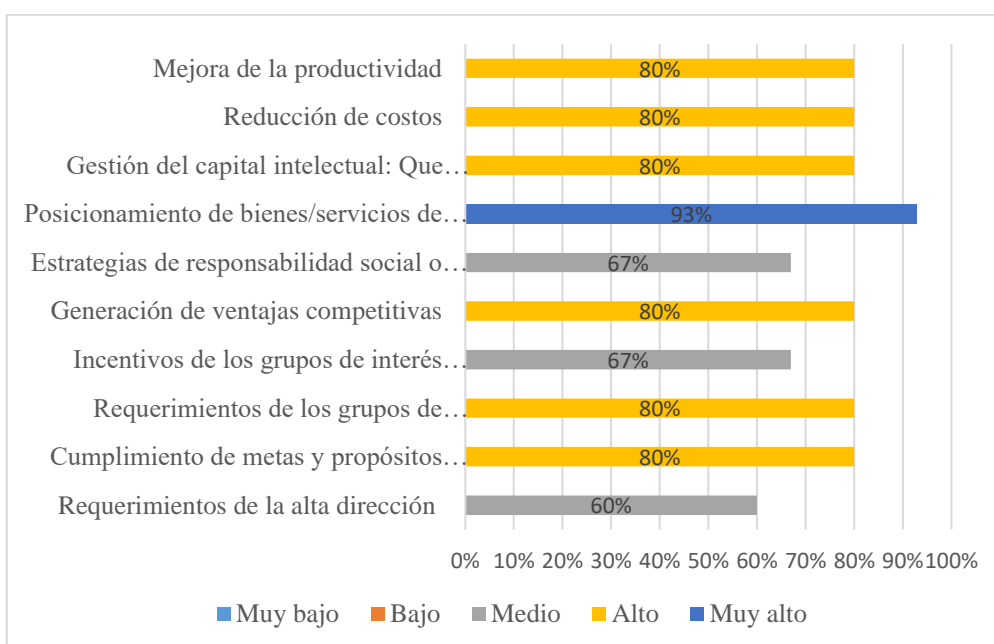


Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de los ítems “impulsores de innovación” en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

En la figura (32), que se presenta a continuación, se puede percibir que la mayoría de los impulsores de innovación tienen trascendencia en el proceso. Destacando impulsores como: mejora en la productividad, reducción de costos, gestión del capital intelectual, gestión de ventajas competitivas, requerimientos de los grupos de interés, cumplimiento de metas y propósitos, obteniendo un resultado del 80%, (alto). Se puede observar que el impulsor posicionamiento de bienes /servicios de la organización, con un 93% (muy alto), lo cual puede indicar que la organización hace uso de la innovación para mejorar el posicionamiento de bienes y servicios, así lo sugiere Garcés (2023) quien afirma que

emocionarte ha logrado destacarse y diferenciarse de la competencia, por el buen servicio y la calidad de sus productos. Por otra parte, los impulsores como: requerimientos de la alta dirección, estrategias de responsabilidad social, e incentivos de los grupos de interés, presentaron un resultado del 67%(medio), resultados que indican debilidades en cuanto al liderazgo y compromiso de la alta dirección para impulsar la innovación, a la débil integración de la responsabilidad social en sus prácticas de innovación y también a los pocos incentivos por parte de los grupos de interés como el gobierno, los proveedores y los clientes.

Figura 32. Impulsores de Innovación - Emocionarte



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de los ítems “impulsores de innovación” en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.5.1 Barreras de innovación

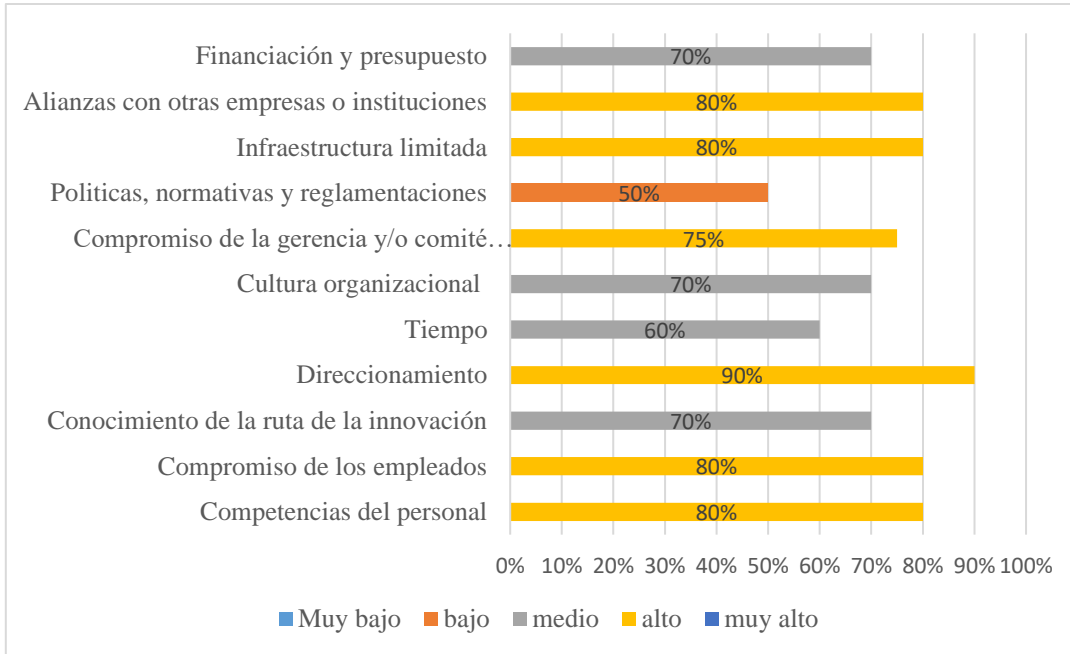
Siguiendo la metodología establecida para evaluar el indicador barreras de la innovación, el cual se dividió en 3 categorías: Barrera de conocimiento, de mercado y financiera. La figura (33) muestra los resultados para la empresa Globos Colombia y se observa que las principales barreras para innovar se encuentran en la categoría: Barrera de

mercado, con un indicador global del 70% visibilizando un nivel medio de afectación. Sin embargo, el indicador específico que refiere a políticas, normativas y reglamentaciones, obtuvo un resultado del 50% haciendo notorio un nivel bajo. De acuerdo con las observaciones de Giraldo (2022), esta barrera está relacionada con las regulaciones vinculadas a las importaciones de insumos, e impuestos, estas reglamentaciones desincentivan la importación de ciertos productos debido a su alto costo. Además, se identifican barreras ambientales y reglamentaciones de seguridad que pueden actuar como obstáculos para la implementación de nuevos procesos en la empresa.

Otra de las categorías donde se presentan barreras de innovación a considerar, es en la categoría barreras de conocimiento, con un resultado global del 75%, se encuentran cultura organizacional, tiempo y conocimiento de la ruta de innovación. Cajas (2022), explica que algunos proyectos necesitan de procesos más rigurosos para su implementación dentro de la empresa y es necesario conocer una ruta o seguir unos criterios para un desarrollo eficiente. Serna (2022), dentro de sus observaciones indica que en general se cuenta con un ambiente de innovación, pero contar con un área específica para ello, generaría un proceso más organizado con mejores resultados.

La barrera de financiación y presupuesto generó un resultado del 70% con un nivel medio de afectación, de acuerdo con Cajas (2022), el factor económico puede generar una barrera para la innovación, debido que hay insumos con altos costos, haciendo referencia a su valor y a su importación.

Figura 33. Barreras de la innovación - Globos Colombia



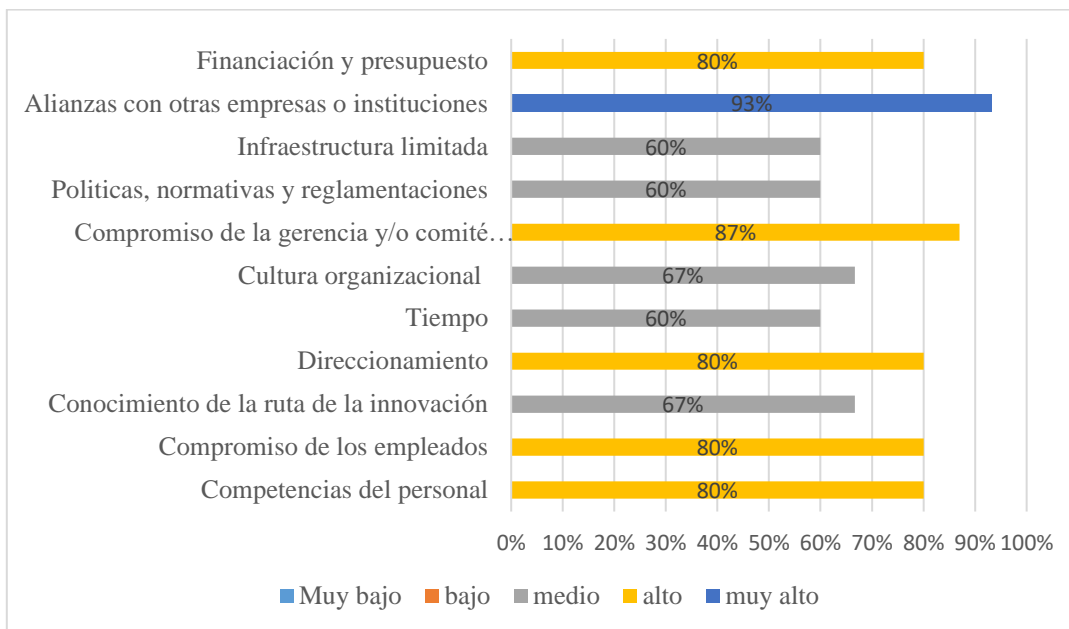
Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de los ítems “Barreras de la innovación” en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

Seguidamente, se presenta la figura (34) la cual exhibe resultados relacionados con las barreras de innovación en el contexto de la empresa Emocionarte. En esta representación visual es posible distinguir las barreras que han surgido en las categorías de conocimiento como: cultura organizacional, tiempo y conocimiento de la ruta de innovación, con un resultado global del 74% evidenciando un nivel de aceptación medio. Garcés (2023), en sus comentarios, resalta la importancia de una cultura organizacional de innovación, que implica no sólo la adopción de nuevos enfoques sino también un buen manejo del tiempo, que en ocasiones es limitado para algunos proyectos y que sería más sostenible si contara con un líder para las iniciativas innovadoras.

También la categoría de Barreras de mercado presenta un resultado global del 71%, con un nivel de aceptación medio, entre ellas están infraestructura limitada y políticas normativas y reglamentaciones. Meneses (2023), indica que existen restricciones en cuanto al uso de locaciones, requisitos de permisos y licencias, de igual manera, restricciones en

las importaciones, que no facilitan la adquisición de nuevos productos que ofrece la industria.

Figura 34. Barreras de innovación - Emocionarte



Nota. La figura muestra los resultados porcentuales de los ítems “Barreras de la innovación” en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.5.2 Indicadores de innovación

Los indicadores de innovación de la presente investigación se han evaluado por categorías, que engloban un conjunto amplio de diversas actividades. En estas categorías están implícitos diferentes aspectos internos y externos, como también la implementación de tecnologías y estrategias de mercado.

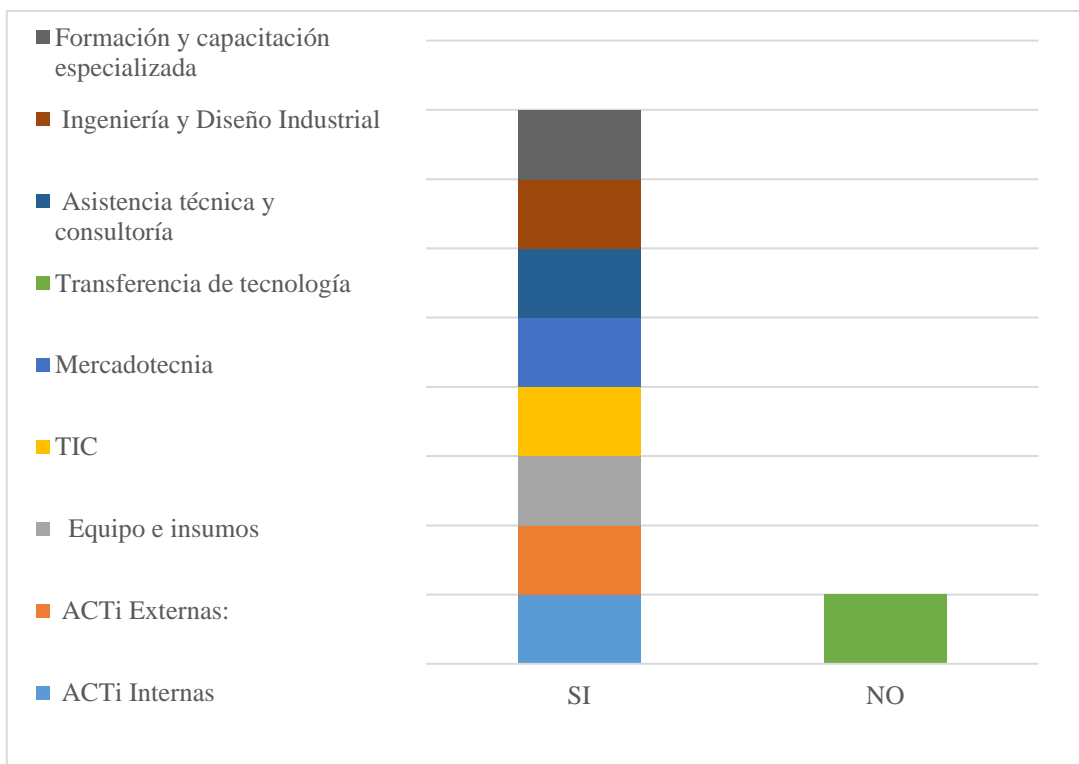
La Figura (35) y (36), permiten apreciar los resultados, en cuanto a la realización de estas actividades, llevadas a cabo por la empresa Globos Colombia en el último año, y en los últimos cinco años. Para lo cual se tuvo en cuenta únicamente la respuesta de los planeadores de eventos (propietarios de cada empresa).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia en la figura (35) que la empresa en el último año realiza la mayoría de estas actividades a excepción de transferencia de

tecnología. Giraldo (2022), explica que la empresa no cuenta con patentes ni registros de propiedad intelectual, ni tiene adquisiciones bajo licencia para las innovaciones de su empresa.

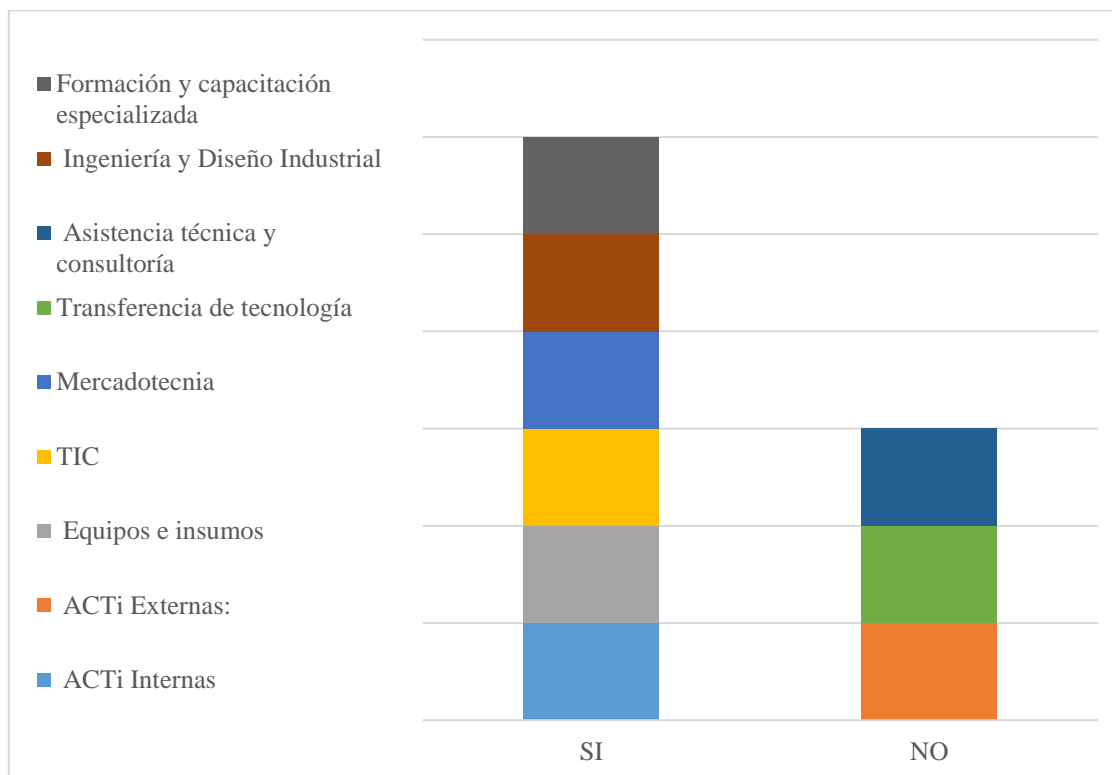
La figura (36), permite observar que la empresa durante los últimos cinco años ha realizado la mayoría de las actividades a excepción de ACTi externas, transferencia de tecnología y asistencia técnica y consultoría. Según Giraldo (2022), las actividades externas iniciaron en el último año, con proveedores y otros actores para aumentar conocimientos y lograr nuevas unidades de negocio para la cual se ha requerido asistencia técnica en la empresa.

Figura 35. *Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en el último año– Globos Colombia*



Nota. La figura muestra las actividades de Ciencia, tecnología e innovación realizadas por la empresa Globos Colombia en el último año. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

Figura 36. Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI), en los últimos 5 años - Globos Colombia



Nota. La figura muestra las actividades de Ciencia, tecnología e innovación realizadas por la empresa Globos Colombia, en los últimos cinco años. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

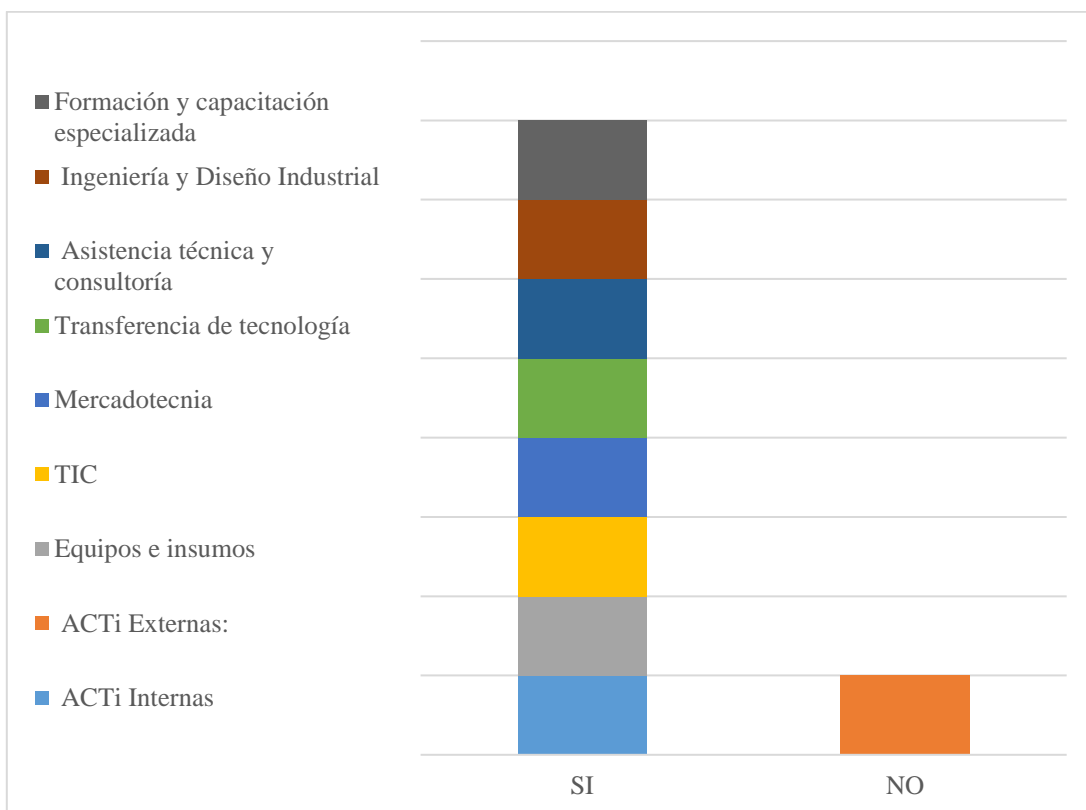
En la figura (37) y (38) se observan las actividades llevadas a cabo por la empresa Emocionarte en el último año y en los últimos cinco años, respectivamente.

La figura (37), indica que en el último año Emocionarte ha llevado a cabo todas las actividades relacionadas con ciencia, tecnología e innovación, sin embargo, no se ha llevado a cabo actividades con el personal externo de la empresa con el fin de aumentar conocimientos para la ideación de bienes, procesos nuevos o mejorados.

En la figura (38), se observa que en los últimos cinco años Emocionarte, no ha realizado actividades de transeferencia de tecnología, ni actividades con el personal externo de la empresa. Meneses (2023), indica que la transferencia de tecnología se ha hecho durante el último año con la adquisición de licencias des software y programas de diseño,

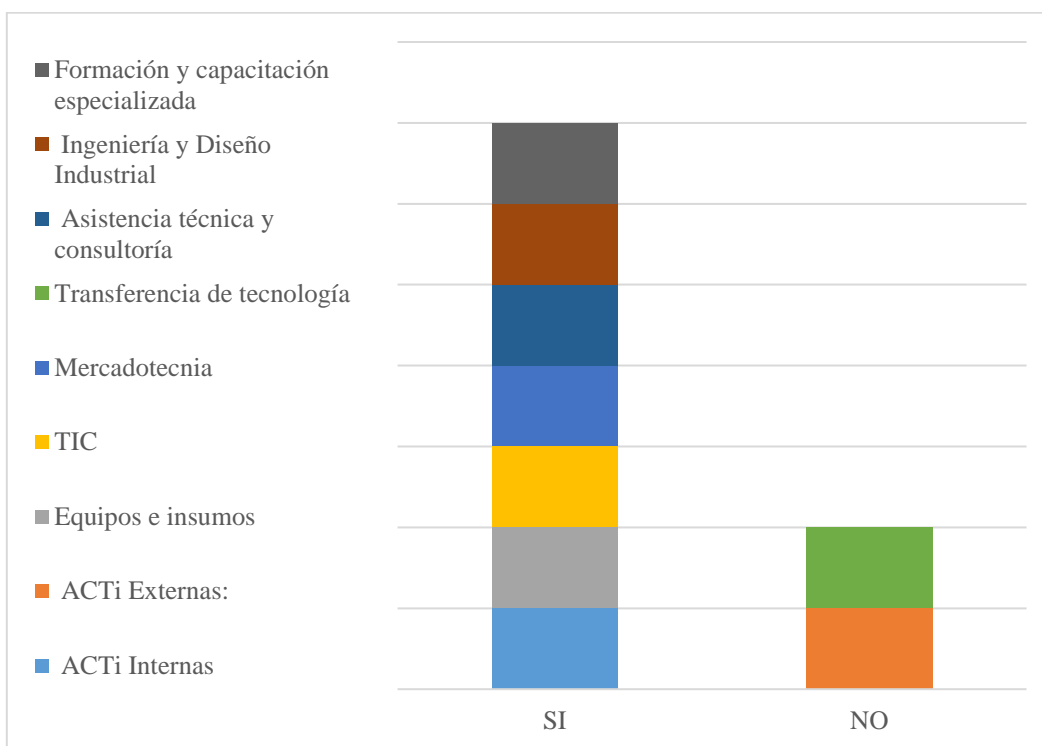
para el desarrollo de productos de papelería creativa, elementos decorativos necesarios al momento del montaje de una mesa de invitados en un evento.

Figura 37. *Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en el último año– Emocionarte*



Nota. La figura muestra las actividades de Ciencia, tecnología e innovación realizadas por la empresa Emocionarte, en el último año. Adaptado de *Macroyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*

Figura 38. Actividades de Ciencia, tecnología e innovación (ACTI) en los últimos cinco años– Emocionarte



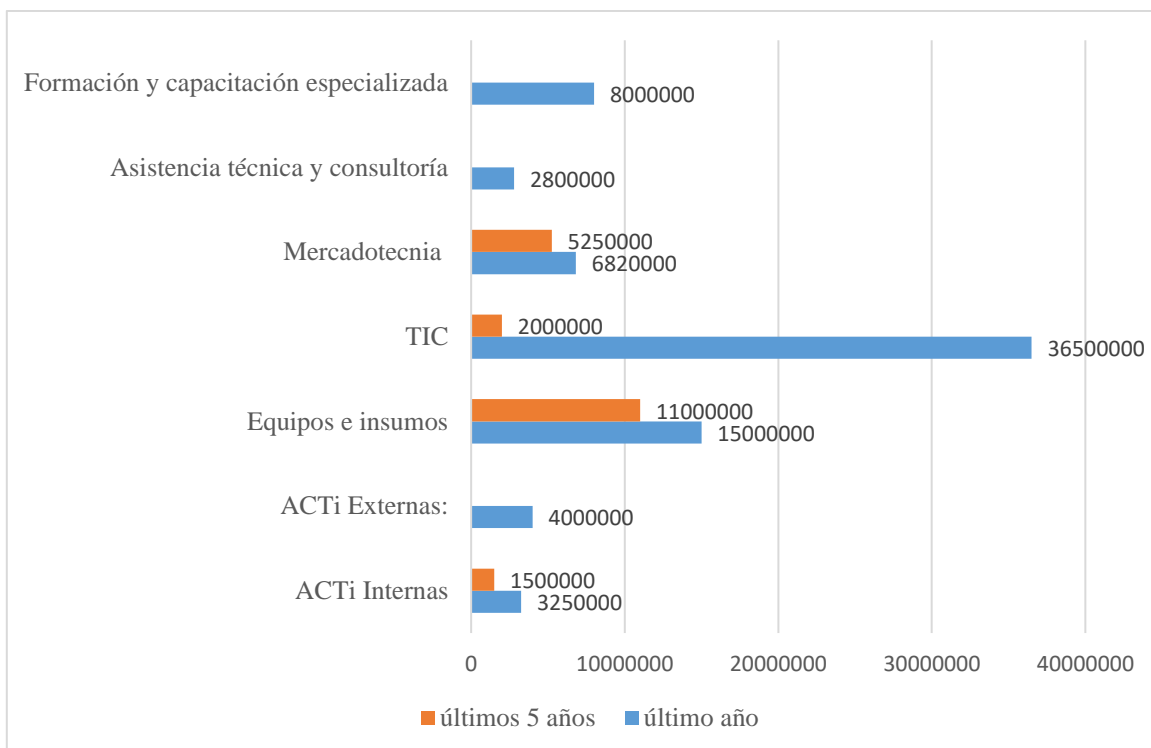
Nota. La figura ilustra las actividades de Ciencia, tecnología e innovación realizadas por la empresa Globos Colombia, en los últimos cinco años. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.6 FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación de una empresa generan indicios de la capacidad de ésta para operar, crecer y llevar a cabo proyectos de innovación. La figura (39) que se presenta a continuación, expone cuantitativamente las inversiones en actividades de ciencia, tecnología e innovación de la empresa Globos Colombia, en el último año y en los últimos cinco años. En ésta se puede observar, que en el último año se han hecho mayores inversiones en TIC por un valor estimado de treinta y seis millones quinientos mil pesos ((36'500.000) , lo que denota una respuesta positiva de la empresa a las tendencias cambiantes del mercado; de acuerdo a las observaciones, Cajas (2022), menciona que las tecnologías de la información, el marketing digital, permite a la empresa mejoras en la eficiencia operativa, procesos de retroalimentación y comunicación inmediata con clientes,

posibilitando una fácil percepción de los gustos y preferencias de los mismos. La era digital es una herramienta que facilita el proceso de mercadeo. En la gráfica se observa que la empresa ha hecho mayores inversiones en el último año en varias de sus actividades, lo que deja entrever el crecimiento económico que ha tenido con respecto a años anteriores, donde la inversión se estimó en dos millones de pesos (2'000.000). Giraldo (2022), aclara que en el año (2020), se hizo una inversión de capital aproximada de treinta y cinco millones de pesos (35'000.000), haciendo uso de la banca, para compra de suministros. De ahí en adelante todas las actividades de capacitación, compra de materiales y demás se han hecho con recursos propios y las ganancias que se han obtenido de la actividad comercial.

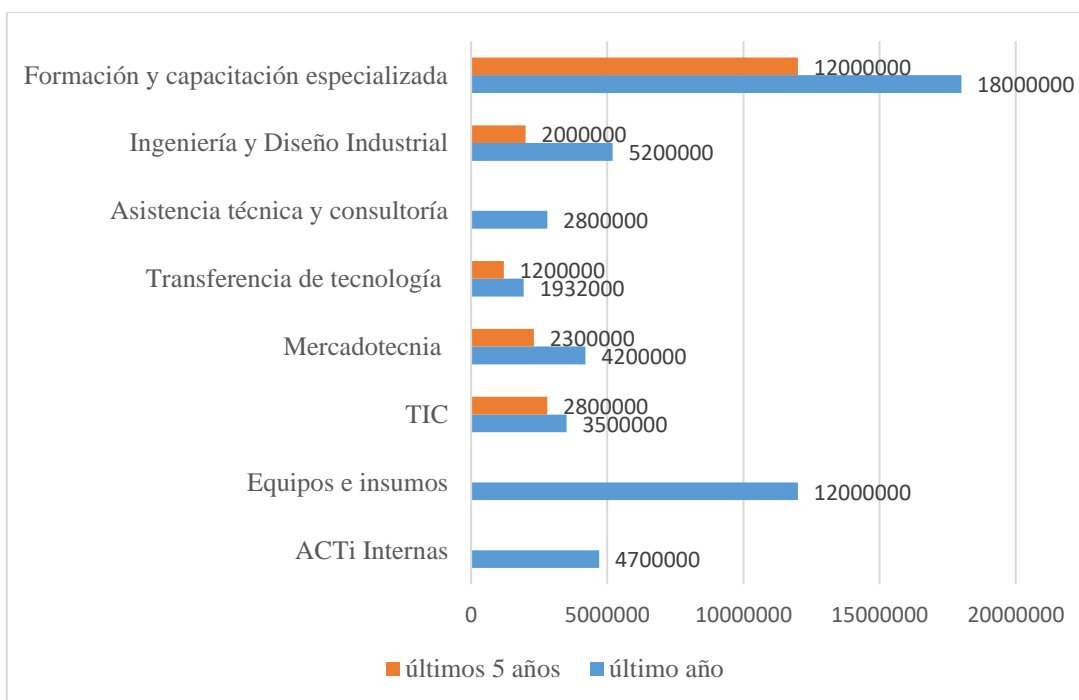
Figura 39. Cuantificación de inversiones en actividades de ciencia, tecnología innovación - Globos Colombia



Nota. La representación gráfica muestra las inversiones en actividades de Ciencia, tecnología e innovación, hechas por la empresa Globos Colombia en el último año y en los últimos cinco años. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La grafica (40), permite observar las inversiones en actividades de ciencia, tecnología e innovación de la empresa Emocionarte, donde se puede evidenciar que en el último año ha hecho inversiones para formación y capacitación especializada, por un valor estimado de dieciocho millones de pesos (18'000.000). Esta actividad ha sido una de las mayores inversiones con respecto a las demás, aunque cabe anotar que la empresa también ha tenido progresos económico en el tiempo, en la mayoría de sus actividades. Meneses (2023) explica en sus observaciones que, las inversiones realizadas en el último año han sido con recursos propios para las diferentes actividades, priorizando las necesidades de la empresa, y que han sido obtenidos producto de la actividad comercial. Y en años anteriores, se han hecho inversiones, con préstamos informales, para capacitación y compra de insumos. Aunque no se dispone de cifras precisas sobre las inversiones en insumos de años anteriores, en este proceso de expansión la empresa ha realizado inversiones significativas tanto en la adquisición de insumos, como en el área de diseño y mercadotecnia.

Figura 40. *Cuantificación de inversiones en actividades de ciencia, tecnología innovación – Emocionarte*



Nota. La figura muestra las actividades de Ciencia, tecnología e innovación realizadas por la empresa Emocionarte en el último año y en los últimos cinco años. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.7 INDICADORES CRÍTICOS DE INNOVACIÓN

La tabla (17), muestra una visión valiosa del enfoque que tiene la empresa Globos Colombia en términos de innovación. En la tabla se puede observar que la organización ha realizado la evaluación de (2) ideas que hacen parte de la propuesta educativa de la empresa, como capacitaciones en diferentes técnicas de globos, en el último año, demostrando un interés activo de nuevas propuestas. Además, se tienen (3) productos nuevos introducidos en la organización que hacen parte del producto terminado y de nuevas propuestas para clientes en sus celebraciones, que evidencia el compromiso de la organización por mantenerse en un mercado competitivo, además la empresa ha implementado (6) servicios nuevos en los últimos 3 años.

El tiempo entre la generación de una idea y su introducción al mercado es de 2 meses, demostrando agilidad, flexibilidad y adaptación a los cambios, características propias de una empresa competitiva.

El porcentaje de ventas de Globos Colombia, según Giraldo (2022), provenientes de los nuevos productos y servicios mejorados ofrecidos al público, ha sido aproximadamente del 70% en los últimos 3 años. Indicando una buena rentabilidad para la empresa.

Tabla 16. Indicadores críticos de innovación - Globos Colombia

Indicadores críticos de innovación	Indicador
¿Cuántas ideas de productos y/o servicios nuevos o de mejora han sido evaluados el último año?	2
¿Cuántos productos y/o servicios se han introducidos en el último año en la organización?	3
¿Cuántos productos y/o servicios se han introducidos en los últimos tres (3) años en la organización?	6
¿Cuánto es el tiempo promedio entre la generación de la idea y la etapa de introducción al mercado? En meses	2
¿Cuál es el porcentaje de las ventas de los productos/servicios nuevos o mejorados sustancialmente en los últimos 3 años?	70%
¿Cuál ha sido la inversión en innovación en el último año cómo porcentaje de las ventas?	15%

Nota. La figura da a conocer los resultados de “indicadores críticos de innovación, en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (18), presentada a continuación, muestra los indicadores críticos de innovación de la empresa Emocionarte, para la cual se ha tenido en cuenta las respuestas de la planeadora de eventos (propietaria de Emocionarte). En esta tabla se observa que se han evaluado en el último año (5) ideas, (3) de producto, que corresponden a elementos de montaje (estructuras y productos de diversión para niños) y (2) ideas que corresponden a servicios de capacitación en costos y decoración de mesas de dulces. Los productos introducidos en el último año son (4), que corresponden a los productos y servicios evaluados con anterioridad. Según Meneses (2023), corresponden a productos inflables,

elementos decorativos de montaje. En las propuestas de servicios, se encuentran capacitaciones en costos y presupuesto y seminarios de fiestas infantiles.

El tiempo promedio entre la generación de una idea y la etapa de introducción al mercado es de (3 meses), pero de acuerdo a las observaciones de Meneses (2023), es dependiente del tipo de proyecto, algunas ideas necesitan un mayor tiempo de evaluación.

El porcentaje de las ventas es del 50%, en los productos nuevos que se han introducido al mercado en los últimos (3) años, indicando la aceptación y el buen desempeño de la evaluación que hace la empresa, tanto de productos como de servicios. La empresa ha destinado el 20% sus ganancias a hacer inversión en la elaboración, compra y mejora de productos.

Tabla 17. *Indicadores de innovación – Emocionarte*

Indicadores críticos de innovación	Indicador
¿Cuántas ideas de productos y/o servicios nuevos o de mejora han sido evaluados el último año?	5
¿Cuántos productos y/o servicios se han introducidos en el último año en la organización?	4
¿Cuantos productos y/o servicios se han introducidos en los últimos tres (3) años en la organización?	7
¿Cuánto es el tiempo promedio entre la generación de la idea y la etapa de introducción al mercado? En meses	3
¿Cuál es el porcentaje de las ventas de los productos/servicios nuevos o mejorados sustancialmente en los últimos 3 años?	50%
¿Cuál ha sido la inversión en innovación en el último año cómo porcentaje de las ventas?	20%

Nota. La figura da a conocer los resultados de “indicadores críticos de innovación, en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.8 CARACTERIZACIÓN DE CAPACIDADES

Las tablas (19) y (20) que se presentan a continuación muestran la caracterización de las capacidades de cada empresa caso de estudio, facilitando las decisiones y la planificación estratégica.

La tabla (19), muestra como se puede generar valor a partir de las capacidades de la empresa (GVAC), para el caso de globos Colombia se evidencia una menor representatividad en la capacidad de respuesta y la capacidad de resolver problemas con un resultado del 74% en ambos casos, indicando que la empresa a pesar de responder a cambios y desafíos en el mercado podría beneficiarse reaccionando de manera más ágil ante las problemas, tendencias y necesidades cambiantes. La capacidad de resolver problemas se refiere a la habilidad de la empresa para enfrentar obstáculos, la cual va de la mano con la capacidad de respuesta, y en ambos casos brinda oportunidad de mejora debido que influyen directamente con el relacionamiento de los grupos de interés. Y la posibilidad de generar nuevos productos o servicios.

La capacidad mejor valorada es la capacidad de aprender con un resultado del 96%, lo que indica la disposición y el compromiso con el aprendizaje continuo y la adquisición constante de conocimiento, que conlleva a la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas efectivas, siendo éste un factor clave para el crecimiento y el sostenimiento en una industria altamente competitiva.

En cuanto a los resultados de la memoria organizativa (GVAMO), a nivel general la empresa muestra una retención de información valiosa para el crecimiento de la organización reflejando también la capacidad de aprendizaje y de mejora en sus procesos.

La categoría de evolución de mercados y evolución de los competidores presentan un resultado del 80%, lo que puede indicar que la empresa muestra interés en los cambios tanto del mercado como de la competencia, respondiendo a una mejor adaptación y una toma de decisiones informadas en función de las tendencias del mercado. Estas categorías van de la mano con mejores prácticas y lecciones aprendidas del cual se obtuvo un resultado del 90%, reconociendo la importancia de aplicar mejores prácticas de experiencias pasadas, por ello también la categoría de evolución de productos de la empresa obtuvo un resultado del 80%, que informa sobre la mejora continua de los productos,

servicios y de nuevas ofertas en respuesta a las demandas del mercado. Seguidamente la categoría mejor puntuada, trabajos anteriores realizados para clientes con un resultado del 95%, destaca la capacidad de cumplimiento de expectativas de los clientes y la experiencia de proyectos anteriores para mejorar su situación actual.

Por otra parte, las categorías conocimiento adquirido con los clientes y conocimiento adquirido con los colaboradores, evidencian un resultado de 90% y 85% respectivamente, de los cuales se puede inferir que para la organización adquirir conocimiento con clientes y colaboradores es valioso. La solución a problemas, cumplimiento de expectativas, procesos de mejora etc, son mas factibles teniendo en cuenta este proceso de retroalimentación y aprendizaje con las partes interesadas.

Con respecto a la generación de valor a partir de la cultura, aptitudes y comportamiento, se observa que las categorías Mecanismo de relacionamiento con los competidores e Innovación y cambio en los criterios de procesos, arrojaron un resultado del 70%, la primera sugiere que la empresa tiene en cuenta a sus competidores, pero existen oportunidades para mejorar su enfoque competitivo. De la segunda, se puede intuir que, aunque la empresa es consciente de la importancia de la mejora continua podría ser más flexible y reconocer otras oportunidades de innovación en sus procesos. Asimismo tener oportunidades de innovación en sus productos que, aunque su resultado es del 75% puede mejorar esa capacidad de respuesta y de adaptación.

La categoría mecanismo de relacionamiento con clientes, arroja un resultado del 95%, lo que indica que la empresa busca una comunicación constante con sus clientes, que permita crear conexiones, fidelización, escuchar necesidades, conocer sus gustos y recibir retroalimentación para hacer adaptación a sus productos y servicios.

Para la categoría mecanismos de relacionamiento con el mercado se observó una calificación del 80%, lo que sugiere que la empresa tiene estrategias de relacionamiento, que parte de las preferencias de los consumidores, datos del mercado, vigilancia en redes sociales, etc. Y que se encuentra en el proceso de mantenerse al tanto de cualquier cambio

Conforme a los datos obtenidos, la categoría cooperación abierta y dinámica con los colaboradores, alcanzó un 80%, lo que sugiere una colaboración interna, intercambio y generación de ideas y un ambiente propicio para la innovación igualmente para la categoría

cooperación abierta y dinámica con los proveedores, teniendo un resultado del 80% la empresa busca establecer relaciones de cooperación para el desarrollo conjunto de productos, sin dejar de lado que existen oportunidades de mejora en ambas categorías.

La matriz IMIO se forma a partir de la interrelación entre las capacidades y las percepciones para Globos Colombia, con un resultado total del 82%, un índice de memoria organizacional bueno, en el que existen oportunidades de mejora en capacidades de respuesta ante problemas y cambios de tendencias de mercado, de relacionamiento con los grupos de interés, en la capacidad de adaptación y flexibilidad haciendo referencia a los cambios de criterio en producto y servicio. Continuando así con el fortalecimiento de las capacidades de la empresa.

Tabla 18. Caracterización de capacidades, Memoria Organizativa, Cultura y comportamiento - Globos Colombia

	Capacidad de vigilancia	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender	Capacidad de innovar	Capacidad de explotar el conocimiento	GVAP
Mercados	80%	70%	75%	100%	80%	80%	81%
Competidores	80%	70%	70%	100%	80%	80%	80%
Proveedores	70%	80%	80%	80%	80%	100%	82%
Clientes	80%	70%	65%	100%	80%	80%	79%
Productos	80%	70%	80%	100%	80%	90%	83%
Procesos	80%	80%	75%	100%	90%	95%	87%
Colaboradores	90%	80%	75%	95%	85%	80%	84%
GVAC	80%	74%	74%	96%	82%	86%	82%

Memoria Organizativa

Evolución de los mercados	Evolución de los competidores	Trabajos anteriores realizados para clientes	Evolución de los productos de la empresa	Mejores prácticas y lecciones aprendidas	Conocimiento adquirido con los colaboradores	Conocimiento adquirido con los clientes.	GVAMO
80%	80%	95%	80%	90%	85%	90%	86%

Cultura, aptitudes y comportamiento

Mecanismos de relacionamiento con el mercado	Mecanismo de relacionamiento con los competidores	Mecanismo de relacionamiento con los clientes	Innovación y cambio en criterios de producto	Innovación y cambio en criterios de procesos	Cooperación de forma abierta y dinámica con los colaboradores	Cooperación de forma abierta y dinámica con los proveedores	GVACAC
80%	70%	95%	75%	70%	80%	80%	79%

IMO = 82%

Nota. La figura da a conocer los resultados porcentuales de la caracterización de capacidades, Memoria organizativa y cultura de la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

En la Tabla (20), se observan los resultados en referente a la caracterización de capacidades de la empresa Emocionarte, con un resultado global del 83%, evidenciando la oportunidad de generar valor a partir de sus capacidades. (GVAC). Cabe mencionar que a nivel general los resultados de la empresa son buenos, por encima del 80%. Se observa menor representatividad en la capacidad de respuesta y en la capacidad de resolver problemas, con un resultado del 80%, en ambas categorías, evidenciando que la empresa tiene la suficiencia para dar respuesta ante cambios y problemas, abordando desafíos y encontrando soluciones, no obstante, se tiene oportunidad de mejorar su agilidad en estos aspectos. Esto podría mejorar con la capacidad de vigilar, para la cual se obtuvo un resultado del 81%, debido que no sólo permite observar lo que pasa en el mercado, sino también ver como llevan a cabo sus procesos, los competidores.

La categoría mejor puntuada es la capacidad de aprender, revelando un enfoque proactivo hacia el aprendizaje y el conocimiento, lo que puede influir positivamente en la mejora constante.

La capacidad de explotar el conocimiento, con un 83%, prueba que la empresa hace uso del conocimiento adquirido para las nuevas propuestas, generando valor y ventajas competitivas. Con un resultado similar está la capacidad de innovar de la empresa siendo este del 85%, señalando un enfoque significativo en el desarrollo de nuevas ideas, productos y servicios. Presentando ambas categorías oportunidades de mejora.

Para los resultados de Memoria organizativa (GVAMO), Emocionarte tiene la capacidad de retención, convirtiendo experiencia en procesos eficientes. La variable de mayor atención es conocimiento adquirido con los colaboradores, que muestra un resultado del 67%, aunque la empresa tiene disposición para el aprendizaje, debe adquirir conocimiento y perspectivas de sus colaboradores, fomentando un ambiente de aprendizaje y colaboración.

La categoría evolución de los productos de la empresa con un 93% es la mejor valorada, indicando que se ha tenido en cuenta la evolución de sus productos siendo receptiva en demandas cambiantes procurando mantenerse en el mercado, esta categoría va de la mano con mejores prácticas y lecciones aprendidas, valorada en un 93%, puesto que

la empresa tiene en cuenta la experiencia y lo aprendido para la mejora y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

La evolución de los mercados con un 80%, sugiere que se tiene la capacidad de seguir y comprender los cambios en los que el mercado opera y que se es consciente de las demandas cambiantes.

Por otra parte, se observa que la empresa es receptiva y retiene conocimiento adquirido, aprendiendo de sus experiencias pasadas, con un 87% para la categoría trabajos anteriores realizados para clientes.

Respecto a la Cultura, aptitudes y comportamiento se evidencian oportunidades en la categoría, innovación y cambio en criterios de proceso, donde la empresa obtuvo un resultado del 73%, indicando que se pueden introducir mejoras y cambios significativos en los procesos internos, nuevas formas de realizar sus actividades, con el objetivo de aumentar la eficiencia logrando resultados óptimos de innovación.

El mecanismo de relacionamiento con clientes y competidores obtuvieron porcentajes de 87% y 93%, observando que existe un mejor relacionamiento con los competidores, estableciendo interacciones más efectivas, de colaboración a pesar de ser competencia. Y con los clientes existen oportunidades de mejora, aunque se tiene comprensión de sus necesidades y buena comunicación.

El índice de memoria e inteligencia organizacional para Emocionarte es del 84%, siendo un resultado muy positivo, aunque existen oportunidades de generar valor a través de sus capacidades, conocimiento y relacionamiento con los grupos de interés.

Tabla 19. Caracterización de capacidades, Memoria Organizativa, Cultura y comportamiento – Emocionarte

	Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender	Capacidad de innovar	Capacidad de explotar el conocimiento	GVAP
Mercados	80%	80%	93%	93%	80%	73%	83%
Competidores	80%	80%	93%	87%	93%	93%	88%
Proveedores	67%	80%	73%	93%	80%	73%	78%
Clientes	80%	73%	80%	93%	87%	87%	83%
Productos	80%	80%	73%	80%	93%	93%	83%
Procesos	93%	80%	67%	87%	80%	80%	81%
Colaboradores	87%	87%	80%	93%	80%	80%	85%
GVAC	81%	80%	80%	89%	85%	83%	83%

Evolución de los mercados	Evolución de los competidores	Trabajos anteriores realizados para clientes	Evolución de los productos de la empresa	Mejores prácticas y lecciones aprendidas	Conocimiento adquirido con los colaboradores	Conocimiento adquirido con los clientes.	GVAMO
80%	87%	87%	93%	93%	67%	80%	84%

Cultura
Aptitudes - cmpto

Mecanismos de relacionamiento con el mercado	Mecanismo de relacionamiento con los competidores	Mecanismo de relacionamiento con los clientes	Innovación y cambio en criterios de producto	Innovación y cambio en criterios de procesos	Cooperación de forma abierta y dinámica con los colaboradores	Cooperación de forma abierta y dinámica con los proveedores	GVACAC
93%	93%	87%	93%	73%	80%	80%	86%
					IMO= 84%		

Nota. La figura da a conocer los resultados porcentuales de la caracterización de capacidades, Memoria organizativa y cultura de la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

9.9 BRECHAS EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Tabla 20. Brechas en gestión de la innovación (Estrategia) – Globos Colombia

Estrategia	¿Cuál es el nivel de importancia de la innovación en su empresa?	1	2	3	4	5	
						100%	
		No es importante	Es importante pero aún no está integrada en la organización	La innovación hace parte de la estrategia de la empresa.	La innovación es clave; se tienen objetivos y metas de innovación y se gestionan proyectos de innovación	La innovación es fundamental en el desempeño organizacional, existe un amplio compromiso alineado e integrado en toda la organización	
Estrategia	¿Cómo se seleccionan las ideas, conceptos y áreas de enfoque para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en su empresa?	1	2	3	4	5	
						100%	
		No existe método o procedimiento. Es la gerencia la que decide, de forma aislada, que nuevas ideas o conceptos desarrollar.	Existen nuevas ideas o conceptos que se seleccionan a partir de los resultados de los estudios de viabilidad técnica. No hay áreas de enfoque definidas.	Se define un área de enfoque según la visión estratégica, pero no se tiene un procedimiento sistemático de captura de ideas y conceptos en	Se cuenta con algunos métodos o procedimientos para la selección de ideas y conceptos que son canalizadas para su	Se aplican diferentes modelos y técnicas innovadoras, para la generación de ideas, definición de conceptos y áreas de enfoque.	

				toda la organización.	priorización y gestión.	
		1	2	3	4	5
¿Cuenta la empresa con un portafolio de proyectos de innovación, priorizado en el corto y largo plazo, para asegurar su competitividad y sostenibilidad?					100%	
	No tenemos un portafolio de proyectos de innovación	Tenemos una serie de ideas de innovación que aún no han sido acotadas en el tiempo	Tenemos una serie de conceptos de innovación en los que estamos trabajando	Los conceptos de innovación están priorizados en el tiempo en un portafolio de proyectos de innovación	Aplicamos técnicas de innovación para acelerar o desacelerar los proyectos del portafolio de innovación	

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Estrategia”, de la empresa Globos Colombia con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

De acuerdo con la tabla (21) a nivel de estrategia, la innovación se muestra con un factor clave en el proceso, con un resultado del 100%. La empresa cuenta con un área de gestión de proyectos donde se hace selección de ideas y conceptos siendo priorizadas aquellas que tienen posibilidad de desarrollo, estos resultados tienen relación con la figura, barreras de innovación, donde se explica que a aún no se cuenta con un área específica para la innovación y que ésta podría favorecer la ejecución de proyectos de manera más eficiente.

Tabla 21. Brechas de innovación (Estructura) - Globos Colombia

Estructura	¿Cuenta la empresa con un proceso de innovación?	1	2	3	4	5
			100%			
		No existe un proceso de innovación	Las actividades de innovación se asocian al desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer solicitudes del cliente que son canalizadas desde el área técnica	Existe un proceso de innovación establecido que utiliza distintas fuentes tanto internas como externas.	Se tiene establecido un proceso de innovación el cual propone proyectos de innovación para el análisis de diferentes conceptos.	La empresa gestiona de forma sistemática y estructurada el proceso de innovación.
	¿La empresa tiene un equipo para la gestión de la innovación y una red de aliados establecida?	1	2	3	4	5
			100%			
		No se tiene equipos ni aliados para la gestión de la innovación	Se cuenta con personas que aportan ideas y sugerencias para el desarrollo de productos y servicios	Existe un equipo interno para la gestión de la innovación, donde se estimula la aportación de ideas y la cultura de innovación	Se cuenta con un equipo y con algunos aliados externos	Existe un equipo calificado, motivado y comprometido, que trabaja en red con aliados estratégicos para lograr la innovación.
	¿Las inversiones o	1	2	3	4	5
				100%		

	recursos para la innovación están planificadas en la organización?	La empresa no ha planificado ni definido recursos para la innovación	No se tiene planificación formal, pero cuando es necesario se realizan las compras para el desarrollo de productos y servicios	El equipo interno cuenta con algunos recursos para la innovación.	Se tiene establecidos recursos tanto humanos, físicos y de capital para innovar en los productos y/o servicios.	Se tienen establecidas las fuentes internas y externas para la inversión en innovación de forma permanente
--	---	--	--	---	---	--

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Estructura”, de la empresa Globos Colombia con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (22) expone, que la estructura representa una brecha significativa en la organización, con un resultado del 100%, asociando la innovación con el desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer los clientes, contando de igual manera con personas que aportan ideas para el desarrollo de productos, pero no se cuenta con un equipo calificado para trabajar en innovación. La empresa a destinado un porcentaje de recursos para la innovación, pero no es suficiente el capital humano y no se cuenta con fuentes externas para la inversión en innovación de forma permanente.

Tabla 22. Brechas en gestión de la innovación (Gestión) Globos Colombia

		1	2	3	4	5	
Gestión	¿Cómo asume la organización los riesgos de la innovación?				100%		
		La organización no toma riesgos en materia de innovación	La organización da prioridad a resultados de corto plazo. Se confía en la experiencia y no se admiten riesgos.	La organización admite riesgos limitados con resultados a medio plazo	La organización promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a mediano plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales	Se asumen riesgos altos y resultados a largo plazo dentro de una cartera de proyectos de innovación.	
	¿La organización realiza seguimiento al proceso de innovación?				50%	50%	
		No se realiza seguimiento.	La medición de las actividades se realiza a través de reuniones de seguimiento.	Se realiza un seguimiento del desarrollo de productos y servicios, que incluye análisis de costos.	La empresa ha establecido mecanismos para el control y seguimiento del proceso de innovación, a través de algunos indicadores y reuniones programadas.	La empresa tiene claramente establecidos los indicadores de innovación que están alineados con sus indicadores estratégicos. Se presentan informes de gestión de innovación.	
	¿Cómo estimula la empresa la creatividad de sus				100%		
		No existen mecanismos	Existen mecanismos para que el personal	La organización estimula la	La organización cuenta con mecanismos	La organización ha formado diferentes equipos	

	trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?		aporte ideas, pero la falta de respuesta y reconocimiento desanima su utilización.	aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al personal a participar en el proceso de innovación	específicos para recompensar e impulsar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador en sus empleados.	multidisciplinarios para incluir la participación de sus trabajadores en la aportación de ideas para el proceso de innovación. Tiene definido un sistema innovador de recompensas para individuos y equipos.
--	--	--	--	--	--	--

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Gestión” de la empresa Globos Colombia, con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (23), muestra los resultados de Brechas en la gestión de la innovación de Globos Colombia, con un resultado del 100% se observa que la organización tiene un ambiente propicio para la innovación y que según los entrevistados se cuenta con espacios para hacer seguimiento a los productos y servicios en desarrollo reflejando un resultado del 50% y teniendo en cuenta algunos criterios otro 50%. La empresa estimula la aportación de ideas de los colaboradores para la mejora y desarrollo de nuevas unidades de negocio, pero no cuenta con mecanismos, ni con un sistema innovador de recompensas para la innovación

Tabla 23. Brechas en Gestión de la innovación (Estrategia) – Emocionarte

Estrategia	¿Cuál es el nivel de importancia de la innovación en su empresa?	1	2	3	4	5
				100%		
		No es importante	Es importante pero aún no está integrada en la organización	La innovación hace parte de la estrategia de la empresa.	La innovación es clave; se tienen objetivos y metas de innovación y se gestionan proyectos de innovación	La innovación es fundamental en el desempeño organizacional, existe un amplio compromiso alineado e integrado en toda la organización
	¿Cómo se seleccionan las ideas, conceptos y áreas de enfoque para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en su empresa?	1	2	3	4	5
					100%	
		No existe método o procedimiento. Es la gerencia la que decide, de forma aislada, que nuevas ideas o conceptos desarrollar.	Existen nuevas ideas o conceptos que se seleccionan a partir de los resultados de los estudios de viabilidad técnica. No hay áreas de enfoque definidas.	Se define un área de enfoque según la visión estratégica, pero no se tiene un procedimiento sistemático de captura de ideas y conceptos en toda la organización.	Se cuenta con algunos métodos o procedimientos para la selección de ideas y conceptos que son canalizadas para su priorización y gestión.	Se aplican diferentes modelos y técnicas innovadoras, para la generación de ideas, definición de conceptos y áreas de enfoque.
	¿Cuenta la empresa con un	1	2	3	4	5
			66,66%	33,33%		

	portafolio de proyectos de innovación, priorizado en el corto y largo plazo, para asegurar su competitividad y sostenibilidad?	No tenemos un portafolio de proyectos de innovación	Tenemos una serie de ideas de innovación que aún no han sido acotadas en el tiempo	Tenemos una serie de conceptos de innovación en los que estamos trabajando	Los conceptos de innovación están priorizados en el tiempo en un portafolio de proyectos de innovación	Aplicamos técnicas de innovación para acelerar o desacelerar los proyectos del portafolio de innovación
--	---	---	--	--	--	---

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Estrategia”, de la empresa Emocionarte con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (24), muestra los resultados de las brechas con respecto a la estrategia de la empresa Emocionarte, la cual con un 100% indica que la innovación hace parte de la estrategia de la empresa para su crecimiento, pero no se cuenta alineada e integrada en toda la organización. Se cuenta con algunos procedimientos para la selección de ideas, reflejando un resultado del 100% , otras que aun no han sido acotadas en el tiempo con un 67% y algunas en las que se está trabajando de manera informal, para las cuales aún no se tiene una ruta.

Tabla 24. Brechas en gestión de la innovación (Estructura)

Estructura	¿Cuenta la empresa con un proceso de innovación?	1	2	3	4	5
			100%			
		No existe un proceso de innovación	Las actividades de innovación se asocian al desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer solicitudes del cliente que son canalizadas desde el área técnica	Existe un proceso de innovación establecido que utiliza distintas fuentes tanto internas como externas.	Se tiene establecido un proceso de innovación el cual propone proyectos de innovación para el análisis de diferentes conceptos.	La empresa gestiona de forma sistemática y estructurada el proceso de innovación.
	¿La empresa tiene un equipo para la gestión de la innovación y una red de aliados establecida?	1	2	3	4	5
			100%			
		No se tiene equipos ni aliados para la gestión de la innovación	Se cuenta con personas que aportan ideas y sugerencias para el desarrollo de productos y servicios	Existe un equipo interno para la gestión de la innovación, donde se estimula la aportación de ideas y la cultura de innovación	Se cuenta con un equipo y con algunos aliados externos	Existe un equipo calificado, motivado y comprometido, que trabaja en red con aliados estratégicos para lograr la innovación.
	1	2	3	4	5	

			100%			
	¿Las inversiones o recursos para la innovación están planificadas en la organización?	La empresa no ha planificado ni definido recursos para la innovación	No se tiene planificación formal, pero cuando es necesario se realizan las compras para el desarrollo de productos y servicios	El equipo interno cuenta con algunos recursos para la innovación.	Se tiene establecidos recursos tanto humanos, físicos y de capital para innovar en los productos y/o servicios.	Se tienen establecidas las fuentes internas y externas para la inversión en innovación de forma permanente

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Estructura”, de la empresa Emocionarte con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (25), muestra los resultados en cuanto a la estructura de la empresa Emocionarte, donde se evidencian brechas importantes en el proceso de gestión de la innovación, debido que el 100% de los entrevistados indica que las actividades de innovación están asociadas con el desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer el cliente, para lo cual la empresa cuenta con personas que contribuyen a la generación de ideas, pero no se cuenta con un equipo calificado y comprometido con el desarrollo de las mismas. La asignación de recursos es una práctica clave en la empresa y en ese sentido la organización destina alrededor del 20% de sus ganancias, en ocasiones según Meneses (2023), pueden variar, de acuerdo a las necesidades de la empresa. En consecuencia, no existe una fuente de inversión interna y externa permanente para la innovación.

Tabla 25. Brechas en gestión de la innovación – emocionarte

Gestión	¿Cómo asume la organización los riesgos de la innovación?	1	2	3	4	5
				33,33%	66,66%	
		La organización no toma riesgos en materia de innovación	La organización da prioridad a resultados de corto plazo. Se confía en la experiencia y no se admiten riesgos.	La organización admite riesgos limitados con resultados a medio plazo	La organización promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a mediano plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales	Se asumen riesgos altos y resultados a largo plazo dentro de una cartera de proyectos de innovación.
	¿La organización realiza seguimiento al proceso de innovación?	1	2	3	4	5
				33,33%	66,66%	
		No se realiza seguimiento.	La medición de las actividades se realiza a través de reuniones de seguimiento.	Se realiza un seguimiento del desarrollo de productos y servicios, que incluye análisis de costos.	La empresa ha establecido mecanismos para el control y seguimiento del proceso de innovación, a través de algunos indicadores y reuniones programadas.	La empresa tiene claramente establecidos los indicadores de innovación que están alineados con sus indicadores estratégicos. Se presentan informes de gestión de innovación.
	¿Cómo estimula la empresa la	1	2	3	4	5
				100%		

	creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?	No existen mecanismos	Existen mecanismos para que el personal aporte ideas, pero la falta de respuesta y reconocimiento desanima su utilización.	La organización estimula la aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al personal a participar en el proceso de innovación	La organización cuenta con mecanismos específicos para recompensar e impulsar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador en sus empleados.	La organización ha formado diferentes equipos multidisciplinares para incluir la participación de sus trabajadores en la aportación de ideas para el proceso de innovación. Tiene definido un sistema innovador de recompensas para individuos y equipos.
--	---	-----------------------	--	--	--	---

Nota. La tabla ilustra los resultados en términos porcentuales, la percepción de la categorización “Gestión”, de la empresa Emocionarte con respecto a las brechas de la gestión de la innovación. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La figura (26), muestra a nivel de gestión, cómo la organización asume los riesgos de la innovación, cómo hace seguimiento y cómo estimula el proceso de creatividad de sus colaboradores. En este sentido se puede observar que se tiene un clima adecuado en la organización para la innovación, tolerando algunos errores creativos ocasionales y asumiendo algunos riesgos limitados. De acuerdo a la mayoría de encuestados la empresa cuenta con mecanismos de seguimiento que involucran el uso de indicadores y reuniones, que abordan también el análisis de costos. En cuanto a la estimulación de la creatividad los resultados muestran que la organización fomenta la generación de ideas mediante la participación del personal con propuestas que son presentadas en reuniones programadas

Tabla 26. Resultados globales de gestión de la innovación - Globos Colombia

Estrategia	¿Cuál es el nivel de importancia de la innovación en su empresa?	¿Cómo se seleccionan las ideas, conceptos y áreas de enfoque para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en su empresa?	¿Cuenta la empresa con un portafolio de proyectos de innovación, priorizado en el corto y largo plazo, para asegurar su competitividad y sostenibilidad?
	80%	80%	80%
Estructura	¿Cuenta la empresa con un proceso de innovación?	¿La empresa tiene un equipo para la gestión de la innovación y una red de aliados establecida?	¿Las inversiones o recursos para la innovación están planificadas en la organización?
	40%	40%	60%
Gestión	¿Cómo asume la organización los riesgos de la innovación?	¿La organización realiza seguimiento al proceso de innovación?	¿Cómo estimula la empresa la creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?
	80%	35%	60%

Nota. La tabla representa los resultados globales en porcentaje, de la gestión de la innovación en la empresa Globos Colombia. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (27), permite observar el proceso global de gestión de la innovación en la empresa Globos Colombia, la cual evidencia un buen desempeño en cuanto a su estrategia, que incluye el nivel de importancia de la innovación, cómo se seleccionan las ideas y si se cuenta o no con un portafolio de proyectos. Evidentemente la variable estructura es la que refiere mayor atención debido que la empresa no cuenta con un equipo y con un proceso de innovación formal, a pesar de tener recursos destinados para ello. Y en la variable gestión el factor más crítico es en el seguimiento del proceso, puesto que, a pesar de tener indicadores para hacer seguimiento al proceso, algunos colaboradores indican que se prioriza para el seguimiento los análisis de costo

Tabla 27. Resultados globales de la gestión de la innovación – Emocionarte

Estrategia	¿Cuál es el nivel de importancia de la innovación en su empresa?	¿Cómo se seleccionan las ideas, conceptos y áreas de enfoque para la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en su empresa?	¿Cuenta la empresa con un portafolio de proyectos de innovación, priorizado en el corto y largo plazo, para asegurar su competitividad y sostenibilidad?
	60%	80%	24%
Estructura	¿Cuenta la empresa con un proceso de innovación?	¿La empresa tiene un equipo para la gestión de la innovación y una red de aliados establecida?	¿Las inversiones o recursos para la innovación están planificadas en la organización?
	40%	40%	40%
Gestión	¿Cómo asume la organización los riesgos de la innovación?	¿La organización realiza seguimiento al proceso de innovación?	¿Cómo estimula la empresa la creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?
	37%	37%	60%

Nota. La tabla representa los resultados globales en porcentaje, de la gestión de la innovación en la empresa Emocionarte. Adaptado de *Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación"*.

La tabla (28), muestra los resultados globales de la gestión de la innovación en la empresa Emocionarte, evidenciando que existen brechas en su estructura, estrategia y gestión, presentando una mayor criticidad en la variable estructura, debido que sus indicadores no superan el 50%, puesto que no se cuenta con un proceso de innovación estructurado y un equipo comprometido con la gestión. Además, los recursos asignados para la innovación dependen de las necesidades inmediatas de la empresa, lo que no define una inversión en innovación de manera permanente.

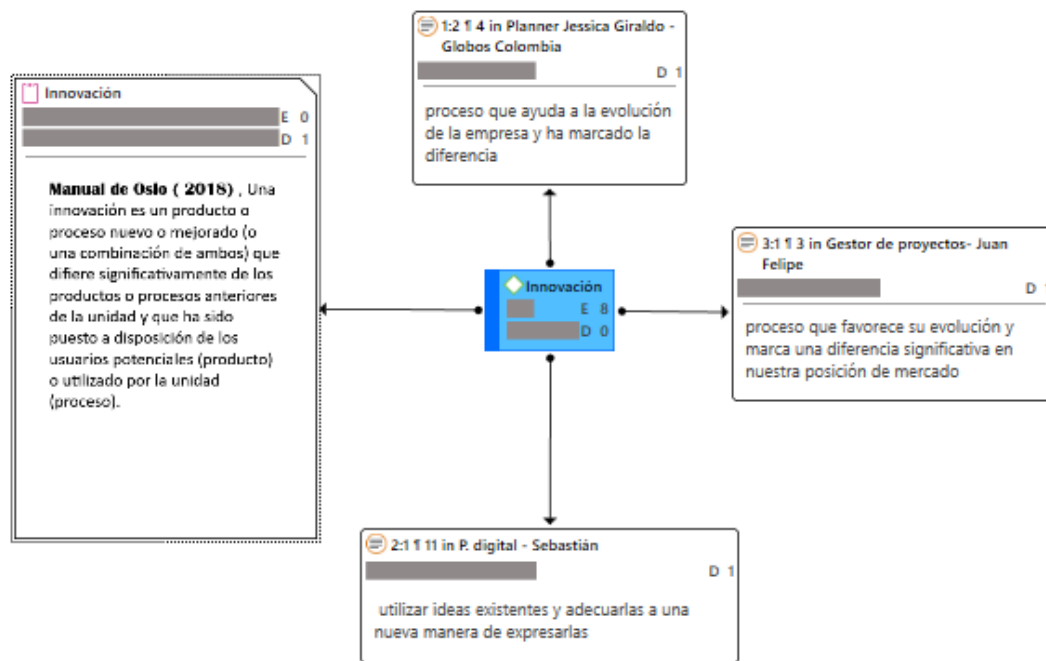
10 RESULTADOS FASE CUALITATIVA

De acuerdo a la experiencia como gestor de su actividad comercial, ¿qué concepto tiene de la innovación? y ¿qué propósito podría tener dentro de la organización?

10.1 GLOBOS COLOMBIA

A continuación, se presenta la figura (41), donde se observan los conceptos de innovación de los colaboradores de la empresa Globos Colombia.

Figura 41. *Conceptos de innovación- Globos Colombia*



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

En el contexto de estudio se presentan diferentes voces que dan cuenta del concepto de innovación que tienen los colaboradores dentro de la organización a la que pertenecen, las cuales se presentan a continuación y que son extraídas del programa Atlas ti:

- **Innovación**

- 1:2 Planner Jessica Giraldo - Globos Colombia**

- Proceso que ayuda a la evolución de la empresa y ha marcado la diferencia

- 2:1 P. digital – Sebastián – Globos Colombia**

- Utilizar ideas existentes y adecuarlas a una nueva manera de expresarlas

- 3:1 Gestor de proyectos- Juan Felipe – Globos Colombia**

- proceso que favorece su evolución y marca una diferencia significativa en nuestra posición de mercado

- 4:1 Decoradora - Adriana Serna – Globos Colombia**

- Aplicación de nuevas ideas

La figura (42) y (44), examinan visulamente las palabras más frecuentes en referencia al concepto de innovación que tienen los colaboradores de la empresa Globos Colombia y Emocionarte, usado para comprender sus patrones y tendencias.

Figura 42. Nube de palabras para el concepto de innovación -Globos Colombia



Figura 1. Nube de palabras para el concepto de innovación -Globos Colombia

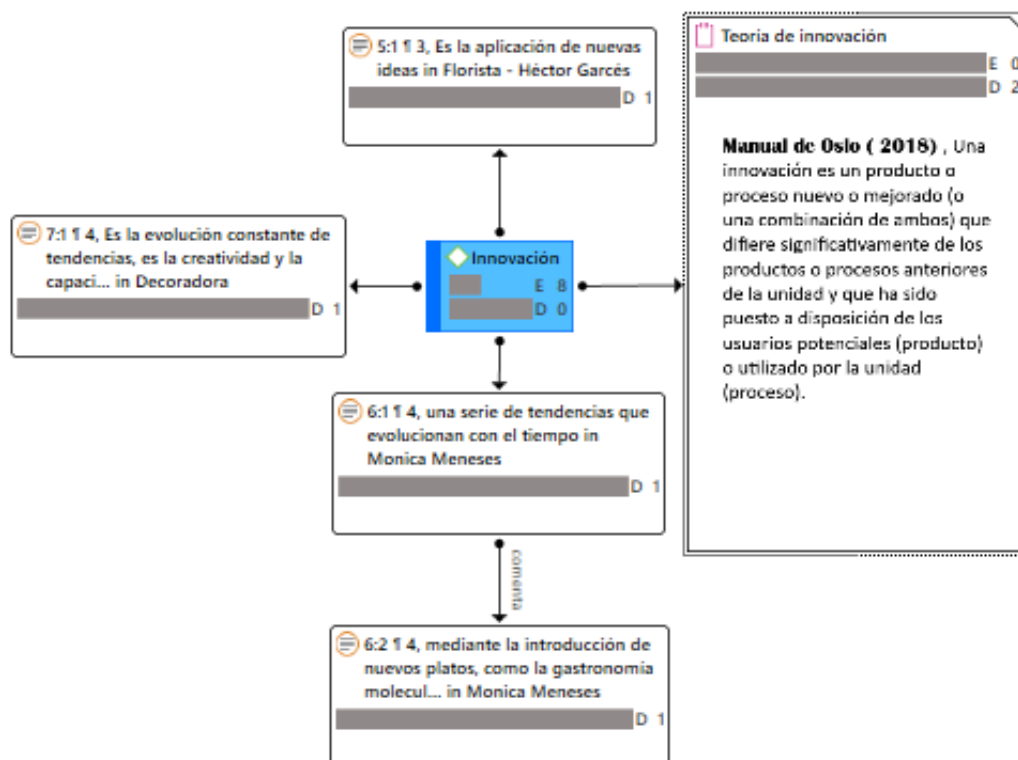
Nota. La nube de palabras representa el concepto de innovación– Globos Colombia.

Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

En la figura (42), podemos apreciar que existen patrones, que reflejan características del concepto de innovación. Entre ellas se puede observar que los colaboradores tienden a asociar términos como “evolución”, “nuevas ideas”, “proceso”. Patrones que indican una comprensión general del concepto. No obstante, la noción de innovación abarca un espectro más amplio que implica aspectos internos como la gestión, los procesos creativos, capacitación, gestión del conocimiento y otros aspectos externos que incluyen, competencia, aceptación del mercado, colaboraciones y alianzas, etc.

A continuación, en la figura (43), se presentan los resultados del concepto de innovación de los colaboradores de Emocionarte, agrupados en un esquema, con el uso de la herramienta ATLAS TI.

Figura 43. *Conceptos de innovación - Caso Emocionarte*



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

Voces:

- **Innovación**

- 5:1 Florista --**

- Es la aplicación de nuevas ideas

- 6:1 Planner**

- Una serie de tendencias que evolucionan con el tiempo

7:1 Decoradora - Emocionarte

Es la evolución constante de tendencias, es la creatividad y la capacidad de pensar diferente a la competencia

La figura (44), comprende patrones de palabras que indican del concepto de innovación que apropiaron los colaboradores de Emocionarte

Figura 44. Nube de palabras del concepto de innovación – Emocionarte



Nota. La nube de palabras representa el concepto de innovación– Emocionarte. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La figura (44), comprende la visualización de las palabras que se relacionan con el concepto de innovación que consideran los colaboradores de Emocionarte. En ella se pueden discernir patrones vinculados al término como: “nuevo”, “creatividad”, “compartir”, “ideas”, que si bien hacen parte de la noción de innovación no refleja una comprensión clara y profunda del concepto en su totalidad.

Por ello, se adoptan los siguientes conceptos de innovación de algunos autores y organizaciones., como Hwellriegel, et al. (2021) quienes definen la innovación como:

El descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas.

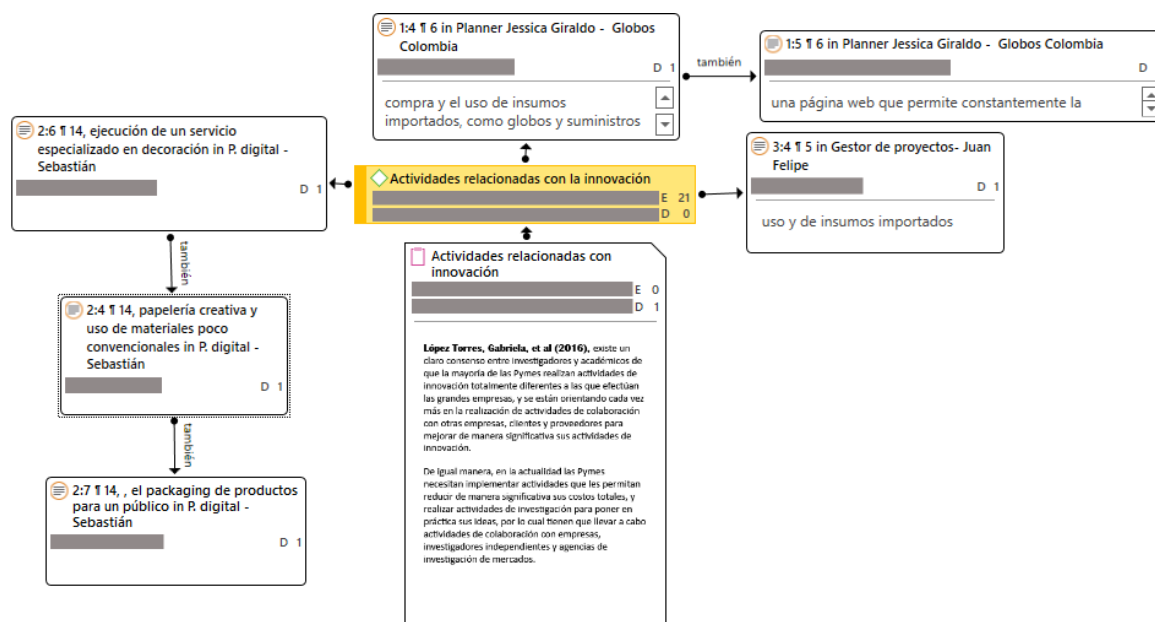
De manera similar se retoma la definición del Manual de Oslo (2018) en su última versión, la cual define de la siguiente manera:

Una innovación es producto o proceso nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o utilizado por la unidad (proceso).

Todos estos conceptos abarcan el amplio espectro de la innovación, de lo que significa llevar un proceso que procura mantener el éxito y vigencia de una empresa. Sin embargo para que esto se materialice, todos los colaboradores de la organización deben comprender el alcance de la innovación, que va más allá de la aplicación de nuevas ideas, o el seguimiento de tendencias, implica todo proceso de mejora, de aprovechamiento de recursos, de aceptación y acogida de los clientes, de solución a problemas, de intercambio constante de conocimiento, de equipos comprometidos con cada labor, que de manera eficiente logran un resultado y un impacto positivo, que para esta realidad, no es más que la satisfacción del cliente al momento de recibir su evento, su producto final y después cuando éste ya ha finalizado asegurando que la experiencia haya sido memorable.

Con respecto a las actividades relacionadas con la innovación, la figura (45), expone cuales son aquellas que realiza la empresa Globos Colombia

Figura 45 Actividades relacionadas con innovación –Globos Colombia



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

Voces:

- **Actividades relacionadas con la innovación**

1:4 Planner Jessica Giraldo - Globos Colombia

Compra y el uso de insumos importados, como globos y suministros para producto terminado

1:5 Planner

Una página web que permite constantemente la interacción entre clientes, proveedores y otras empresas del sector.

2:4 P. digital

Papelería creativa y uso de materiales poco convencionales

2:6 P. digital

Ejecución de un servicio especializado en decoración

3:4 Gestor de proyectos

Uso de insumos importados

4:3 Decoradora

Nos capacitamos constantemente

4:4 Decoradora

La planificación del evento

La ilustración que aparece a continuación, figura (46), expone los patrones de palabras que se involucran con las actividades que realiza la empresa Globos Colombia

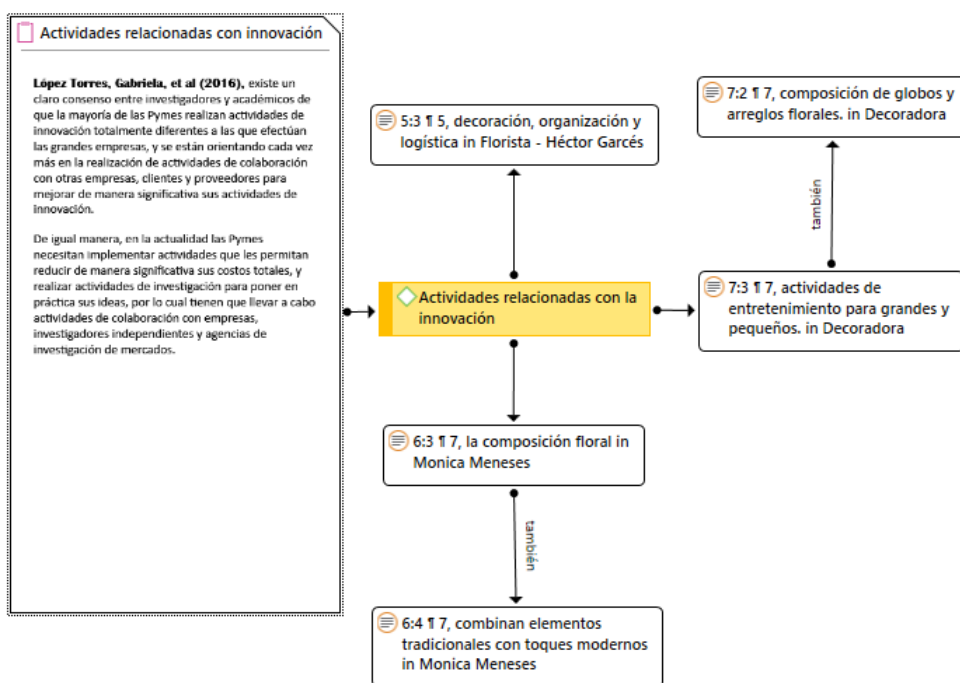
Figura 46 Nube de palabras - Actividades relacionadas con el proceso de innovación - Globos Colombia



Nota. La nube de palabras representa actividades relacionadas con innovación– Globos Colombia. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La figura (46), muestra los patrones de palabras que involucran actividades relacionadas con la innovación tales como: “servicio”, “decoración”, “productos” “suministros”, “insumos”, sin embargo, aunque las actividades mencionadas hacen parte de las operaciones de la organización, no comprenden todas aquellas actividades que involucran procesos innovadores.

Figura 47. *Actividades relacionadas con la innovación - Emocionarte*



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI

La ilustración (47), muestra de manera gráfica las actividades asociadas al proceso de innovación. que realizan los colaboradores de Emocionarte.

A continuación, se ilustran los patrones de palabras que se involucran en actividades relacionadas con la innovación en el caso Emocionarte.

Figura 48. Nube de palabras -Actividades relacionadas con el proceso de innovación- Emocionarte



Nota. La nube de palabras representa actividades relacionadas con innovación– Emocionarte. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La representación visual de los patrones de palabras señala la inclusión de actividades como, “composición”, “decoración”, “organización”, “recreación”, “logística”, las cuales guardan relación con los procesos de innovación de la empresa, aún cuando no son suficientes, por todas las implicaciones que conllevan a tener un proceso de innovación.

Por lo anterior hemos tomado los siguientes conceptos teóricos de López Torres, Gabriela, et al (2016), en su revisión sistemática de literatura quien afirma que:

Existe un claro consenso entre investigadores y académicos de que la mayoría de las Pymes realizan actividades de innovación totalmente diferentes a las que efectúan las grandes empresas, y se están orientando cada vez más en la realización de actividades de colaboración con otras empresas, clientes y proveedores para mejorar de manera significativa sus actividades de innovación.

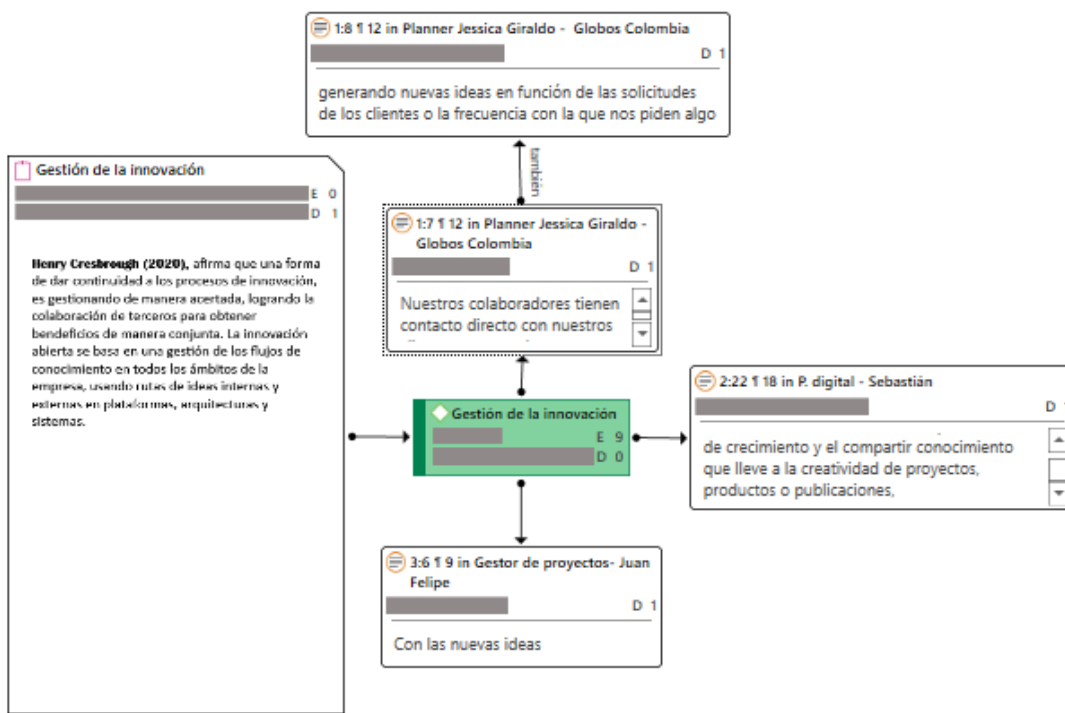
De igual manera, en la actualidad las Pymes necesitan implementar actividades que les permitan reducir de manera significativa sus costos totales, y realizar actividades de investigación para poner en práctica sus ideas, por lo cual tienen que llevar a cabo actividades de colaboración con empresas, investigadores independientes y agencias de investigación de mercados.

Este concepto teórico de López Torres se relaciona estrechamente con las actividades que desarrolla una empresa dedicada a la decoración y montaje de eventos. Al emprender en el sector es común pretender abarcar y desarrollar todas las actividades implicadas como, por ejemplo, actividades de decoración que incluyen el uso de papelería creativa, repostería, arreglos florales, globos, mobiliario, escenografía, logística etc... en consecuencia la sobrecarga en la labor lleva a abandonar aquello que se empezó, lo que se traduce en un resultado insatisfactorio para el cliente. Es por ello que la experiencia en la realización de eventos permite comprender la necesidad de delegar responsabilidades a otras empresas especializadas en cada ámbito y así poder brindar servicios de calidad.

Las dos empresas analizadas, actualmente delegan varias de sus actividades para lo cual son contratadas. Lo que permite de acuerdo con los conceptos teóricos vistos, la transferencia de conocimiento y posibilita el surgimiento de nuevas ideas.

¿Cómo fomenta con los colaboradores de la organización la identificación de nuevos retos que generen ideas para el desarrollo de nuevos proyectos?

Figura 49. Gestión de la innovación – Globos Colombia



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

El gráfico presentado a continuación, corresponde a la forma como la organización Globos Colombia, gestiona la innovación con sus colaboradores.

Voces

- **Gestión de la innovación**

9 Citas:

1:7 Planner

Nuestros colaboradores tienen contacto directo con nuestros clientes y proveedores.

1:8 Planner

Generando nuevas ideas en función de las solicitudes de los clientes o la frecuencia con la que nos piden algo

2:22 P. digital

con la actualización de nuevas oportunidades de crecimiento y el compartir conocimiento que lleve a la creatividad de proyectos, productos o publicaciones,

2:23 P. digital

la idea debe ser trabajada y retroalimentada por los demás miembros del equipo para entrar en consenso, mejorarla y así poder realizarla

3:6 Gestor de proyectos

Con las nuevas ideas

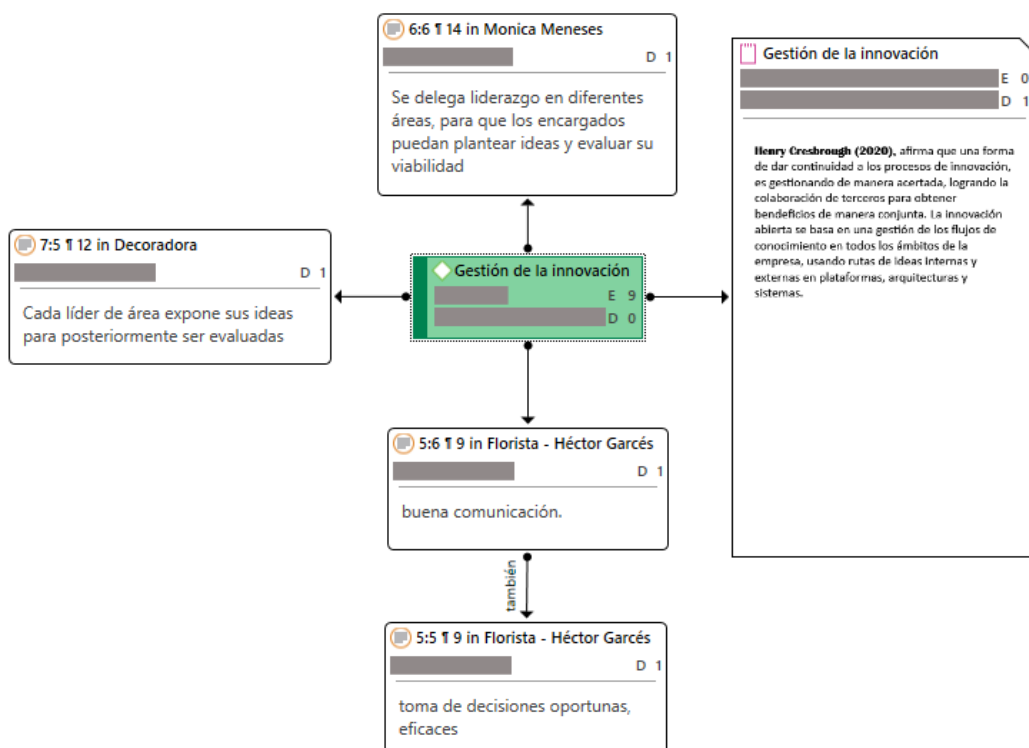
Seguidamente la figura (50), hace referencia a los patrones de palabras que se relacionan con la gestión de la innovación por parte de los colaboradores de Globos Colombia

Figura 50. *Gestión de la innovación - colaboradores Globos Colombia*



Nota. La nube de palabras representa el concepto de innovación– Globos Colombia. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

Figura 51. *Gestión de la innovación - colaboradores Emocionarte*



Nota.Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La imagen siguiente hace referencia a la forma como Emocionarte gestiona la innovación con sus colaboradores.

Voces

- **Gestión de la innovación**

5:5 Florista -

toma de decisiones oportunas, eficaces

5:6 Florista

buena comunicación.

6:6 Planner

Se delega liderazgo en diferentes áreas, para que los encargados puedan plantear ideas y evaluar su viabilidad

7:5 Decoradora

Cada líder de área expone sus ideas para posteriormente ser evaluadas

Figura 52. Nube de palabras - Gestión de la innovación – Emocionarte



Nota. La nube de palabras representa el concepto de innovación– Emocionarte.

Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La figura (52), expone patrones de palabras relacionados con la gestión de la innovación en la empresa emocionarte, como: “ideas”, “presupuesto” y en menor proporción “creatividad” y “comunicación”, términos que se encuentran incluidos en el proceso de gestión, pero que no reflejan profundidad en el concepto.

El cómo se fomenta en los colaboradores la identificación de nuevos retos, va muy de la mano en el cómo se gestiona la innovación en una empresa y se han adoptado conceptos teóricos como el de Chesbrough (2003), quien afirma que:

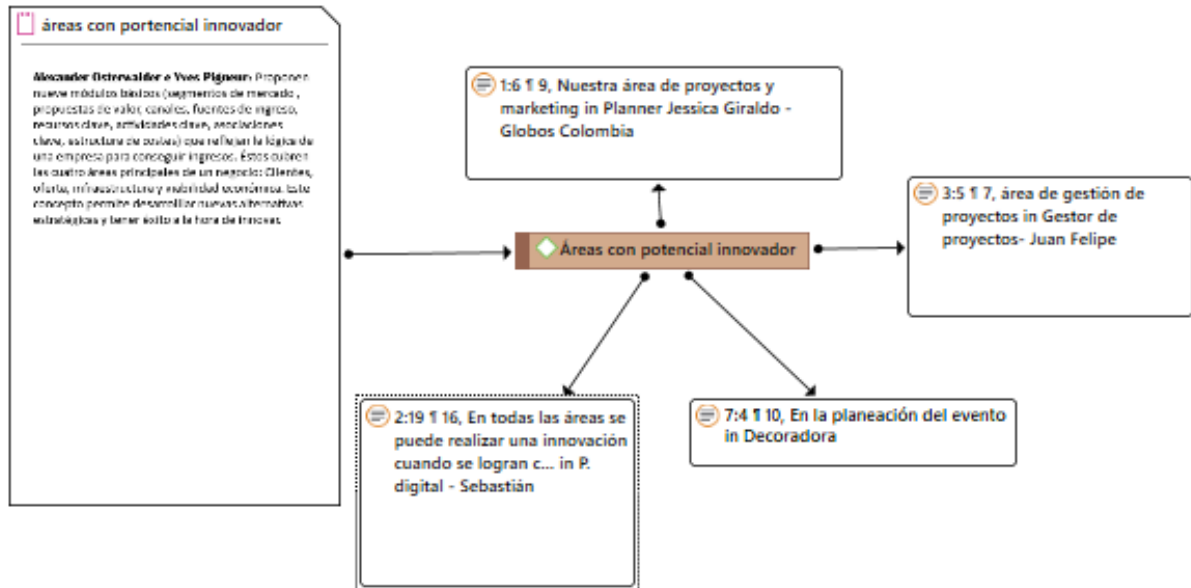
Una forma de dar continuidad a los procesos de innovación es gestionando de manera acertada, logrando la colaboración de terceros para obtener beneficios de manera conjunta. La innovación abierta se basa en una gestión de los flujos de conocimiento en todos los ámbitos de la empresa, usando rutas de ideas internas y externas en plataformas, arquitecturas y sistemas.

Es por ello que una de las formas de hacer gestión de la innovación, para el tema de esta investigación, empieza en la planificación de un evento, cuando los líderes de cada área plantean sus ideas y el flujo de conocimiento permite su evaluación. No obstante, esa gestión debe extenderse a todas las áreas de la empresa (financiera, marketing, recursos humanos, logística, etc.) internas, externas y desde el primer contacto con el cliente, durante el desarrollo del evento, hasta obtener la fidelización de este, dado que la planeación y logística de un evento, requiere un aprendizaje constante que abarca todos los procesos.

Gestionar la innovación en una empresa requiere de una cultura de innovación, la existencia de liderazgo, el promover la creatividad, tener clara la razón para innovar y todas aquellas actividades que fomentan esa gestión, en conclusión, toda práctica y estrategia que promueva de manera sistemática y efectiva la innovación.

10.1.1 ¿En qué áreas de la empresa considera usted que surgen a menudo ideas con potencial para convertirse en Innovación?

Figura 53. Áreas innovadoras - Globos Colombia



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La figura (53), muestra de manera gráfica las áreas que son susceptibles de presentar innovación en la empresa Globos Colombia

Posteriormente, la figura (54), expone patrones de palabras, que hacen referencia a las áreas que son susceptibles de generar innovaciones en la empresa Globos Colombia

Figura 54. Nube de palabras - área susceptibles de generar innovación

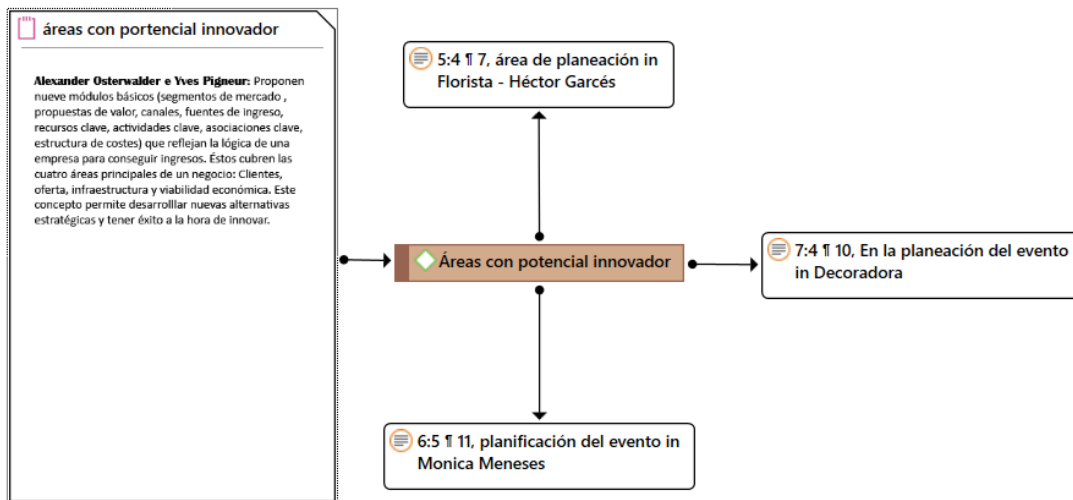


Nota. La nube de palabras presenta aquellas áreas susceptibles a innovar. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La ilustración (54), muestra los patrones de palabras relacionados con las áreas susceptibles de generar innovación en la empresa globos Colombia, entre ellas están: “proyectos”, “gestión”, “planeación”, “creación”, “decoración”, sin embargo, no se visibilizan otras, donde también surgen oportunidades de innovación, las cuales se tratarán con posterioridad.

Consecuentemente, la figura (54), expone las áreas susceptibles de innovación de la empresa Emocionarte.

Figura 55. Áreas innovadoras - Emocionarte



Nota. La Figura representa las voces de los colaboradores – Emocionarte. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

Complementando la ilustración anterior, se presenta la figura (56), la cual hace referencia a los patrones de palabras relacionados con las áreas susceptibles de innovación de la empresa Emocionarte.

Figura 56. Áreas susceptibles de innovación – Emocionarte



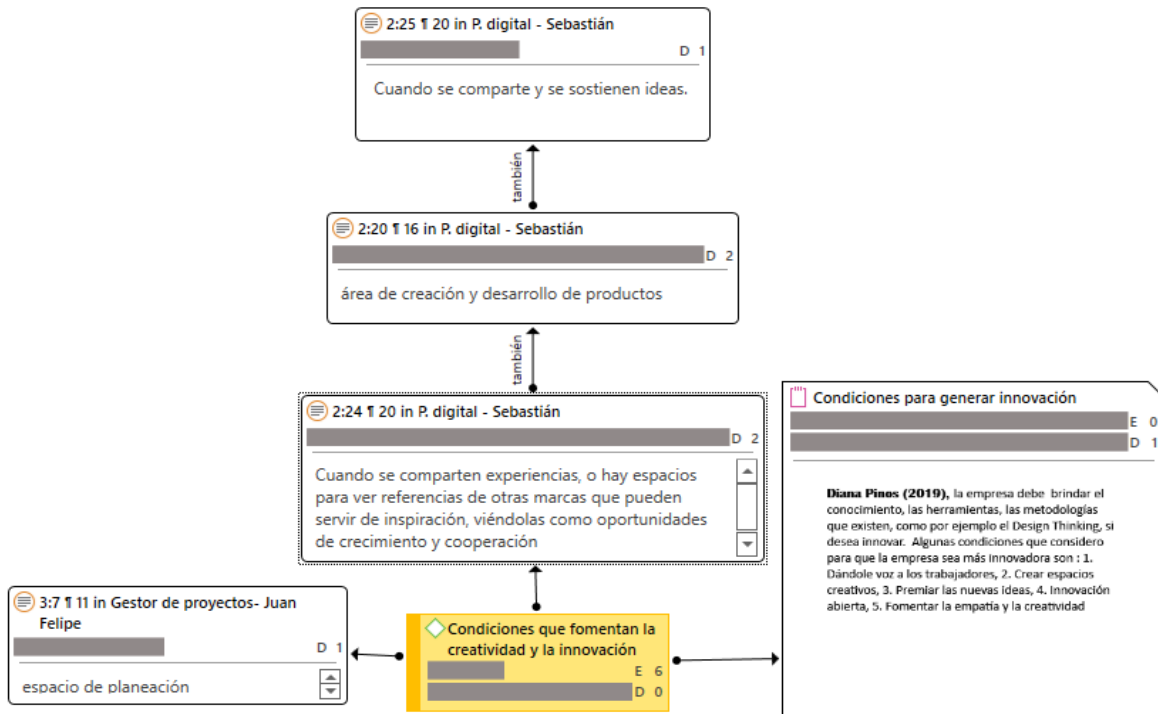
Nota. La figura presenta las áreas susceptibles de innovación – Emocionarte. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

De la figura (56), se puede identificar el área de planeación, la cual figura como el área donde surgen las ideas innovadoras de la empresa, no obstante, y haciendo un observando los resultados de ambas empresas adoptamos conceptos de autores como Osterwalder (2011), quien afirma que existen 4 áreas principales de un negocio donde se tiene oportunidad para conseguir ingresos e innovar y es la relacionada con clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; las cuales tienen relación con el área de marketing y ventas, el área de gestión de proyectos, área de operaciones o infraestructura y el área de contabilidad.

La empresa Globos Colombia, sugiere diferentes áreas que son propicias para la innovación, sin embargo, cabe resaltar que Cajas (2022), indica que la innovación puede abarcar todas las áreas de la empresa, teniendo una definición más amplia de las áreas susceptibles de transformación innovadora.

¿Qué condiciones considera usted que ofrece la organización para motivar y facilitar la creatividad en los colaboradores para el desarrollo de proyectos con potencial innovador?

Figura 57. Condiciones para innovar - Globos C



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

La figura (57), refleja las condiciones que ofrece la empresa globos Colombia para motivar la creatividad de sus colaboradores y desarrollar proyectos con potencial innovador.

Voces

- **Condiciones que fomentan la creatividad y la innovación**

2:20 P. digital

área de creación y desarrollo de productos

2:24 P. digital

Cuando se comparten experiencias, o hay espacios para ver referencias de otras marcas que pueden servir de inspiración, viéndolas como oportunidades de crecimiento y cooperación

2:25 P. digital

Cuando se comparte y se sostienen ideas.

3:7 Gestor de proyectos

espacio de planeación

Complementando, la ilustración anterior, la figura (58) muestra algunas condiciones que genera la organización Globos Colombia para fomentar la creatividad y la innovación.

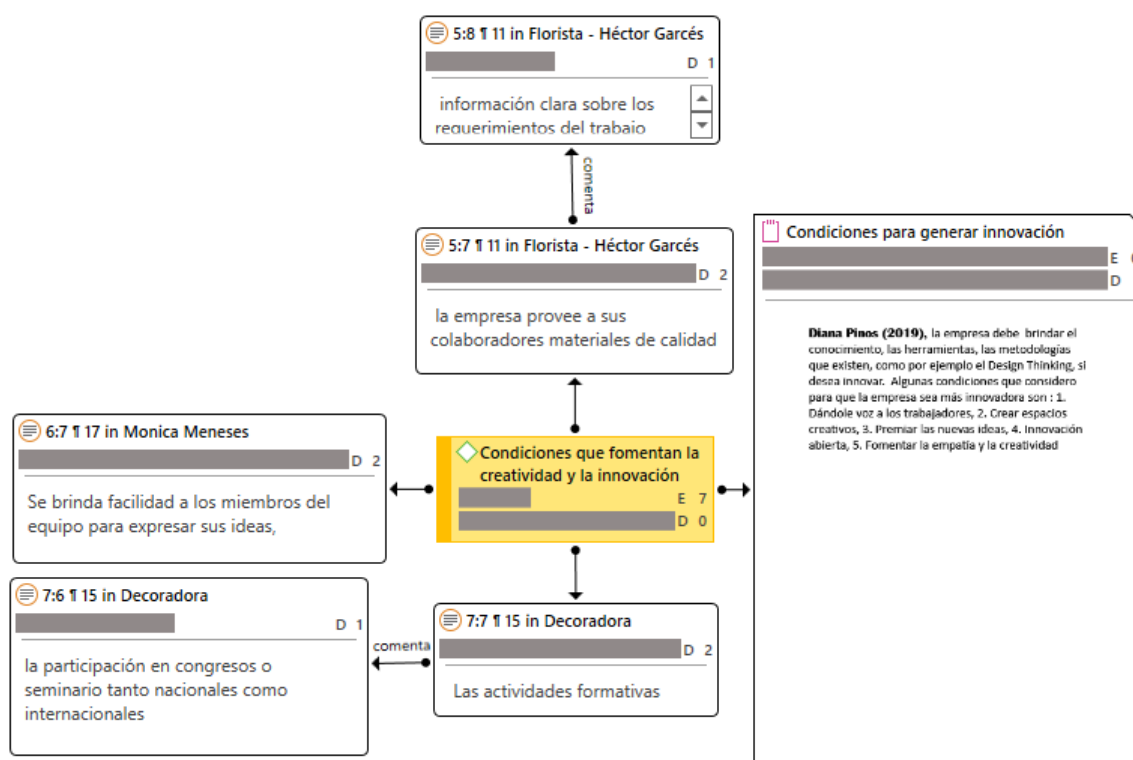
Figura 58. Nube de palabras -Condiciones para innovar - Globos Colombia



Nota. La nube de palabras representa aquellas condiciones generadas para innovar – Globos Colombia.
Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS TI.

En la figura (58), se puede observar que se tiene algunos patrones de palabras que hacen referencia a las condiciones que debe generar la empresa, para fomentar la creatividad, algunas de ellas son “capacitación”, “espacios”, “ideas”, “oportunidades”, “inspiración”, términos que hacen parte de las condiciones que genera la empresa para fomentar la creatividad e innovación en sus colaboradores.

Figura 59 Condiciones para innovar - Emocionarte



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti.

Seguidamente, se presenta en la figura (59), las condiciones que perciben los colaboradores de Emocionarte, que fomentan la creatividad y la innovación.

Voces

5:7 Florista

la empresa provee a sus colaboradores materiales de calidad

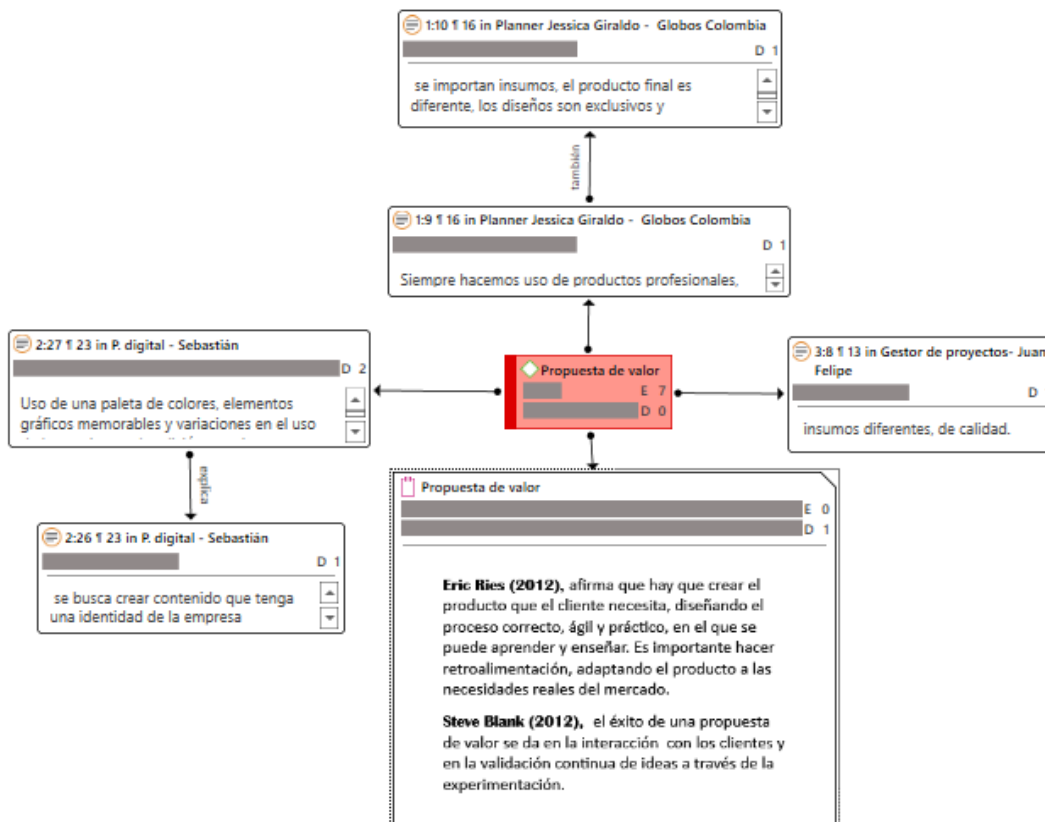
La nube de palabras refleja una vista rápida y gráfica de criterios clave relacionados con las condiciones que genera la empresa Emocionarte para la creatividad y la innovación. Entre las que se encuentran: “trabajo”, “equipo”, “participación”, “actividades”, todas éstas relacionadas, con el tema, no obstante, las condiciones que fomentan la innovación están relacionadas con diversos factores que influyen en la creatividad y las nuevas ideas. Contemplando los resultados de ambas empresas, se traen a colación elementos teóricos como, el concepto de Pinos (2019), el cual destaca la importancia de ofrecer a sus empleados el conocimiento, las herramientas, las metodologías que existen como por ejemplo el design thinking, si lo que se pretende es innovar. Esas condiciones que estimulan estos procesos deben ir alineadas con la misión, la visión de la organización y para que sea efectiva debe ser acorde con sus objetivos estratégicos.

Otro factor conveniente que motiva y facilita la creatividad con respecto a las empresas caso de estudio, es sin duda la participación en los seminarios o congresos a nivel nacional e internacional, en temas de tendencia y decoración de eventos, por lo general son asistidos por los planners (planeadores de eventos). Sin embargo, para promover condiciones propicias que fomenten la creatividad, la asistencia a este tipo de eventos debería ser también de los colaboradores. Esto facilitaría el intercambio de conocimiento, abriría oportunidades de mercado, de interacción con nuevos proveedores y clientes, favorecería la creación de alianzas con nuevas organizaciones, posibilitando el desarrollo de proyectos con potencial innovador.

10.1.2 ¿Cuál es la propuesta de valor de sus productos o servicios con respecto a los de la competencia?

La figura (61), informa de manera gráfica sobre la propuesta de valor que perciben los colaboradores de Globos Colombia

Figura 61 Propuesta de valor – Globos Colombia



Nota.Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti.

Voces

1:9 Planner

Siempre hacemos uso de productos profesionales, no hacemos lo mismo del mercado local

1:10 Planner

se importan insumos, el producto final es diferente, los diseños son exclusivos y personalizados.

2:27 P. digital

Uso de una paleta de colores, elementos gráficos memorables y variaciones en el uso de herramientas de edición para innovar.

3:8 Gestor de proyectos

insumos diferentes, de calidad.

Seguidamente se hace uso de la herramienta nube de palabras para identificar criterios comunes en cuanto a la propuesta de valor por parte de la empresa Globos Colombia

Figura 1. *Nube de palabras - Propuesta de valor Globos Colombia*

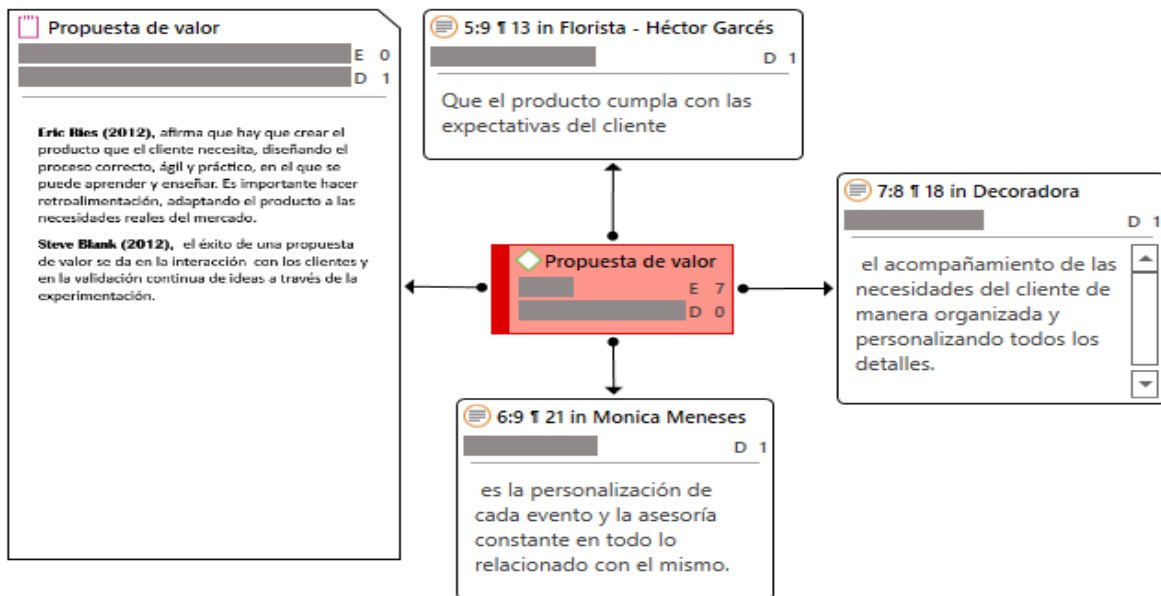


Nota. La nube de palabras representa las condiciones para innovar – Emocionarte: Fuente Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti.

La ilustración (62), muestra palabras clave relacionadas con la propuesta de valor de la empresa Emocionarte, tales como: “calidad”, “productos”, “insumos” y en menor proporción palabras como “identidad”, “memorable”, “diferente”. Todos estos conceptos integran la propuesta de valor de la empresa Globos Colombia.

La empresa Emocionarte, presenta a continuación los resultados que hacen referencia a su propuesta de valor.

Figura 62. Propuesta de valor - Emocionarte



Nota. Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti.

La figura (63), informa sobre la propuesta de valor que consideran los colaboradores tiene la empresa Emocionarte.

Voces

5:9 Florista

Que el producto cumpla con las expectativas del cliente

6:9 Planeadora

es la personalización de cada evento y la asesoría constante en todo lo relacionado con el mismo.

6:13 Planeadora

minimizar los errores y lograr que el evento se desarrolle sin contratiempos

7:8 Decoradora

el acompañamiento de las necesidades del cliente de manera organizada y personalizando todos los detalles.

Para complementar la información brindada en la figura (63), se presenta a continuación el gráfico nube de palabras que identifica los términos claves o términos recurrentes en las respuestas obtenidas por los colaboradores.

Figura 63. Nube de palabras - propuesta de valor – Emocionarte



Nota. La nube de palabras presenta la propuesta de Valor – Emocionarte. Fuente: Figura obtenida a partir del programa de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti.

En la figura (64), se visualizan los términos clave, relacionados con la propuesta de valor de la empresa Emocionarte, tales como: “cliente”, “minuto”, y en menor frecuencia, “personalizando” y “acompañamiento”. Estos términos hacen parte de la propuesta de valor de la empresa, por otra parte, examinando los resultados de ambas empresas se debe tener en cuenta que la propuesta de valor está muy ligada al cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, por esta razón nos acogemos al concepto de Ries (2012), quien afirma que “hay que crear el producto que el cliente necesita, ágil y práctico, en el que se puede aprender y enseñar”.

Samaniego (2022), afirma que una propuesta de valor está relacionada con “la gestión de algo que distinga al producto ofrecido de la competencia y que sea lo suficientemente bueno, como para que el nicho de mercado al que está orientado esté dispuesto a pagar por él”.

Todos estos conceptos permiten entender el significado de una propuesta de valor, que coincide con los conceptos dados por los colaboradores de las empresas caso de estudio. Sin embargo, la propuesta además de ir enfocada a cumplir con las expectativas del cliente debe ser sostenible en el tiempo para que su adaptación a los cambios del mercado sea eficiente, contar con una retroalimentación constante que involucre clientes y proveedores para asegurar su mejora continua.

11 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los procesos de innovación en las empresas son un instrumento para la creatividad, la mejora, la competitividad, el posicionamiento y el progreso. Druker (1998), explica que la innovación es el medio por el cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza y es por ello que las pequeñas empresas se orientan hacia la búsqueda de esos nuevos generadores, permitiéndoles competir en un mundo globalizado, donde el poder del conocimiento prevalece por encima del poder económico. Es por ello que autores como Castiblanco Moreno (2017), afirman que la innovación es la creación de nuevo conocimiento y de conocimiento e información codificada, accesible y fácil de aprender y adaptar por parte de la empresa.

Globos Colombia y Emocionarte son dos empresas, fruto de dos emprendedoras, que creyeron en el proyecto de hacer empresa en Colombia. A pesar de ser un país fuerte con una vocación por emprender, según cifras del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), ha venido cayendo desde el 52,5% de 2017, al 20,9% en 2021. (Salazar, 2023). Sin embargo, hay sectores de la economía como el de turismo industria y comercio, del cual hacen parte las dos empresas caso de estudio, que han logrado mantenerse después de un devastador suceso como lo fue la pandemia del 2020.

Dentro de los principales hallazgos se encuentran impulsores, beneficios, barreras, que evidencian la situación actual de las empresas las cuales definden sus capacidades, para enfrentar el entorno dinámico de su industria.

Considerar los resultados de esta investigación, podrá contribuir a obtener una evaluación integral de la posición de la empresa en relación con los esfuerzos actuales para integrar la innovación en su estrategia organizacional.

Seguidamente, se presenta un análisis de los resultados encontrados para los cuales serán adoptados elementos teóricos y se propondrán estrategias destinadas a la mejora de cada situación identificada.

11.1 ACTIVIDADES

Desde la perspectiva de los indicadores de actividades, de ciencia, tecnología e innovación aplicados a la presente investigación se puede observar que las empresas caso de estudio tratadas desarrollan sus procesos con base en el uso de la ciencia la tecnología e innovación. Los resultados son favorables para ambas organizaciones, sin embargo, cabe resaltar que no se cuenta con un sistema de gestión de la innovación, que permita hacer la trazabilidad de procesos y la mejora continua de los mismos.

De las actividades evaluadas hacen parte, la formación de personal, uso de herramientas tecnológicas, compra de maquinaria e insumos, mercadeo, consultoría y asistencia técnica y las actividades internas y externas para aumentar conocimientos e idear bienes, servicios y procesos nuevos y mejorados. Para todas éstas actividades las empresas evaluadas (globos Colombia y Emocionarte), han destinado recursos, el 15% y el 20% respectivamente, y que hacen parte de las ganancias obtenidas propias de su actividad comercial, las cuales principalmente han sido destinados para la compra de materiales, insumos y actividades de capacitación.

Globos Colombia por su parte, ha indicado que se ha hecho uso de la banca, en la fase inicial de su proyecto, por un valor de treinta y cinco millones de pesos (35´000.000) aproximadamente, el cual fue usado para la compra de materiales e insumos. Emocionarte por su parte, ha hecho uso de recursos propios y de ganancias producto de la labor. Para autores como, Chesbrough (2020), menciona que las empresas deben evaluar constantemente las inversiones en innovación y ajustarlas de acuerdo a las necesidades, según el progreso y los resultados, haciendo una asignación de recursos estratégica y en la colaboración con otras empresas en lugar de depender únicamente de sus capacidades internas.

Teniendo en cuenta el concepto del autor, la asignación de un porcentaje para las actividades de innovación es una limitante en el proceso de desarrollo de actividades de innovación, es por ello que debe replantearse el asumir un valor estricto si se pretende avanzar en proceso de competitividad y sostenibilidad.

Cabe resaltar que las empresas caso de estudio exceptúan actividades de transferencia de tecnología, debido que no se evidencian patentes ni registros de propiedad

intelectual para ser usados en sus empresas en proyectos de innovación, esto puede deberse a un enfoque en el corto plazo, que probablemente es su enfoque principal, donde se prioriza la satisfacción del cliente y la ejecución exitosa de proyectos. Sin embargo, autores como Mutter (2006), hacen referencia a que un país sin conocimiento propio está condenada a depender de otros, pero el enfoque de estas empresas y la naturaleza de su labor, requiere el cambio constante de sus creaciones. No obstante, la transferencia de tecnología puede ser desarrollada en procesos internos de la organización, en cuanto al manejo, el área financiera o administrativa.

El desempeño de las actividades de las organizaciones se ve reflejado en los indicadores críticos de innovación, en los cuales se observa un enfoque activo, con respecto a la capacidad de evaluación de ideas en el último año, demostrando una capacidad para ejecutar las ideas propuestas, obteniendo así una estrategia sostenida de renovación de oferta. En cuanto al tiempo promedio de generación de una idea y su ejecución, representa para las empresas eficiencia en el proceso de desarrollo y comercialización, siendo para Globos Colombia un tiempo estimado de (2) meses y para Emocionarte (3) meses. Cabe mencionar que Giraldo (2022), indica que el tiempo depende del tipo de proyecto a ejecutar y que algunos requieren un mayor tiempo de evaluación.

Las empresas tienen definido un porcentaje para los proyectos de innovación, sin embargo, para un mejor índice de innovación, éstos como se mencionó anteriormente deben ser ajustados de acuerdo al progreso de la empresa.

El alto porcentaje de ventas obtenido por las empresas Globos Colombia y Emocionarte, con un 70% y un 50% respectivamente, indica una favorabilidad de aceptación de sus propuestas, que son bien recibidas por los clientes.

A nivel general, las empresas tienen inversiones progresivas, donde se refleja la destinación de mayores recursos a la compra de insumos, capacitación y TIC. Esto se debe a la naturaleza del servicio, ya que a menudo implica la necesidad de una variedad de insumos, que incluyen la decoración, sonido, mobiliario, catering, entre otros. Autores como Cooper (2009), menciona que la distribución de recursos depende de la estrategia del negocio... obedeciendo al tipo de proyecto (nuevos productos, mejoras, reducción de costos, desarrollos tecnológicos, etc. Una vez asignados los recursos, es fundamental hacer

seguimiento, asegurando que el manejo, esté acorde a las prioridades estratégicas del negocio.

La inversión que las empresas caso de estudio hacen en actividades de ciencia, tecnología e innovación, como procesos de capacitación, e inversiones en TIC, permiten formar habilidades y una actualización continua de conocimientos que concluyen en la generación de nuevas ideas y de favorables resultados económicos.

11.2 BENEFICIOS, IMPACTOS, IMPULSORES Y BARRERAS DE INNOVACIÓN

Para obtener una visión mas completa de la forma como las empresas caso de estudio, llevan los procesos de gestión de la innovación, es necesario conocer cuales son los impulsores y los beneficios que ha traído el desarrollo de actividades de innovación.

Los resultados de los beneficios que han obtenido las empresas (Globos Colombia y Emocionarte), a través de las actividades de innovación a nivel global son favorables, destacando en un nivel muy alto la creación y el fortalecimiento de redes y alianzas, el desarrollo de modelos de negocio, la generación de una cultura colaborativa y el cumplimiento de las expectativas del mercado. Estos resultados están relacionados con el concepto de Chesbrough (2020), quien afirma que acceder a conocimiento y recursos adicionales a través de la colaboración externa, genera ganancia para ambas partes, en lugar de depender exclusivamente de las capacidades internas.

Es preciso destacar que tanto Globos Colombia como Emocionarte son empresas que han establecido modelos de negocio educativos, los cuales les han facilitado la trasferencia de conocimiento hacia emprendedores, proveedores, clientes y todas las partes interesadas alrededor del mercado de las celebraciones. Es allí donde crecen las alianzas estratégicas y la colaboración alrededor de los montajes infantiles, acrecentando la generación de ideas y el desarrollo de nuevos proyectos.

11.3 IMPULSORES

Conocer acerca de los impulsores de innovación, permite entender lo que motiva a las empresas a mejorar, crecer e innovar. Detrás de cada avance tecnológico, hay una serie de factores que impulsan nuevas soluciones.

Uno de los autores que menciona lo que impulsa a las organizaciones a desarrollar procesos de innovación es Hamel (2000), quien afirma que la competencia y la necesidad de adaptarse al cambio, actúa como un impulsor de la innovación, desafiando estructuras y prácticas tradicionales, fomentando un ambiente en el que los colaboradores puedan participar y contribuir con nuevas ideas y perspectivas.

Las empresas caso de estudio, son motivadas a generar innovación por diversos impulsores, entre ellos la mejora de la productividad, la reducción de costos en sus procesos, la generación de ventajas competitivas, el cumplimiento de metas y propósitos estratégicos, entre otros. No obstante, para Globos Colombia lo que más impulsa la innovación dentro de la organización es la gestión del capital intelectual, que incluye capital humano, relacional y estructural. Este impulsor comprende activos valiosos como el conocimiento, la experiencia y las relaciones las cuales permiten impulsar la capacidad de una organización para el desarrollo de servicios innovadores y nuevas ideas. El impulsor de innovación que obtuvo un resultado menos favorecedor fue “Incentivo de los grupos de interés”, debido que los incentivos que proporcionan éstos grupos no son relevantes para la empresa, según lo explicó Giraldo (2022).

Por otro lado, la empresa Emocionarte, destaca que el impulsor innovador de la empresa es: Posicionamiento de bienes y servicios, en el que la busca diferenciarse de la competencia y atender a las necesidades de su público objetivo. De acuerdo a los resultados, lo que menos impulsa a innovar son los requerimientos de la alta dirección, donde los líderes establecen expectativas y directrices en busca de innovaciones. Este indicador refleja la falta de incentivos o recompensas para fomentar la innovación que hace parte de la estrategia de la empresa, la cual refleja un resultado deficiente.

11.4 GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

La gestión de la innovación, según Scott (2017), es un conjunto de procesos y prácticas utilizadas por las organizaciones, para el descubrimiento de nuevas oportunidades, que comprenden el desarrollo de productos y de nuevas ideas.

La evaluación de la gestión de la innovación de las empresas caso de estudio, incluyen factores respecto a la estrategia, detección de oportunidades, hallazgos y descubrimientos de los entornos, generación, conceptualización y fortalecimiento de ideas, experimentación y validación, formulación de proyectos, ejecución de proyectos.

Con respecto a la estrategia, Globos Colombia y Emocionarte, indican que tienen clara la razón por la cual innovan, saben hacia donde se dirigen y cuales son los focos estratégicos para hacer innovación, sin embargo, no se cuenta con incentivos suficientes para motivar el proceso de innovación, aunque se encuentra definida una asignación de recursos, en ocasiones no se cumple con lo establecido, haciendo uso de recursos propios, según lo mencionado por Serna (2022).

Las empresas mencionadas, tienen claro entendimiento de la dinámica de su mercado, transformando oportunidades en proyectos. Sin embargo, hasta el momento no han implementado sesiones de creatividad en colaboración con sus empleados para fomentar el desarrollo de ideas innovadoras.

Globos Colombia por su parte cuenta con un área de gestión de proyectos, donde se evalúan las ideas que son susceptibles de innovación y que son generadas, por clientes, colaboradores y proveedores, además se integran las perspectivas de datos recopilados provenientes del mercado digital y a través de misiones de observación.

La empresa Emocionarte cuenta con un portafolio de proyectos e ideas, las cuales son valoradas bajo criterios haciendo seguimiento al cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Existen diferentes herramientas para la detección de oportunidades, para la conceptualización y generación de ideas, para la formulación de proyectos y la visión estratégica de las empresas. En esta investigación, se observa que hacen uso de diferentes herramientas que permiten mejorar los procesos de detección y formulación de proyectos. Autores como Hippel (2010), explica que involucrar a los usuarios finales en el proceso de

innovación a través de herramientas como las entrevistas, permiten comprender necesidades no satisfechas, aspiraciones, que funcionan al guiar el proceso de desarrollo de productos o servicios.

11.5 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Autores como Grant (1996), menciona que las capacidades, son las habilidades y competencias organizativas que permiten a la misma desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Autores como Quiroga (2014), menciona las capacidades distintivas en una organización señalando las siguientes: Conocimiento superior del cliente, operaciones eficientes, escalables y sostenibles, desarrollo consistente de líderes en la organización, superioridad en el dominio de las tecnologías de la información y excelencia en el proceso de gestión de la innovación. Todas estas capacidades se alinearán con las evaluadas en la presente investigación y que hace parte del instrumento usado para la evaluación.

Conocimiento superior del cliente: asociada con la capacidad que tiene la empresa para vigilar, puesto que hacer vigilancia del mercado permite conocer los gustos, preferencias e inconformidades de los clientes y también se relaciona con la capacidad de explotación del conocimiento considerando que una efectiva explotación del conocimiento permite ofrecer soluciones más ajustadas a las necesidades del cliente y liderar en la aplicación de tecnologías de la información.

Las empresas Globos Colombia y Emocionarte, presentan diferentes resultados en cuanto a la valoración de sus capacidades y en otros similitudes. No obstante, obtienen un buen resultado, presentan equilibrio en su capacidad para vigilar, puesto que la naturaleza de las mismas así lo exige, permitiendo no sólo conocer al cliente, sino también adelantarse a posibles dificultades. Autores como Teece (2007), destaca cómo las capacidades dinámicas de las empresas, incluida la vigilancia permiten la adaptación y la innovación.

La capacidad de vigilar, tiene oportunidades de mejora en ambas organizaciones, para las cuales pueden contribuir algunas medidas como: asignar líderes de vigilancia que permitan monitorear constantemente el entorno, también hacer uso de herramientas tecnológicas para el análisis de datos, establecer alertas tempranas, que permitan reaccionar rápidamente, frente a situaciones no esperadas.

Operaciones eficientes, estables y sostenibles: asociada a la capacidad de respuesta, se relaciona con el desempeño, la velocidad y la coordinación con que las acciones son implementadas y periódicamente revisadas (Liao, et al. 2020)

Para las empresas evaluadas, la capacidad de respuesta es una de sus debilidades, aún identificando las necesidades y oportunidades del mercado. Lo que puede deberse a la limitación de recursos que aminora la capacidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios de la demanda y también puede presentarse por una deficiente comunicación que da lugar a una carencia en la manera cómo se comparte la información, generando así retrasos en la toma de decisiones.

Las opciones de mejora para esta capacidad son: fortalecer la comunicación efectiva, que establece canales de comunicación eficientes y la capacitación continua de todos los colaboradores, facultando un conocimiento generalizado de los criterios para la selección de ideas con potencial innovador logrando una ágil toma de decisiones y la formulación de nuevos proyectos.

Desarrollo consistente de líderes de la organización: Asociada a la capacidad de resolver problemas. Poseer ésta habilidad es una característica esencial de los líderes, contribuyendo al desarrollo continuo de otras, como la de generar respuestas y la capacidad de aprender. Para autores como Riberchini (2021), la innovación empieza con la detección de un problema o una oportunidad, que no es más que cualquier situación en la que se pretende cambiar algo. Y todo problema requiere de liderazgo, flexibilidad y capacidad de aprendizaje.

La capacidad de resolver problemas en las organizaciones evaluadas, presentan debilidades, a pesar de contar con herramientas de retroalimentación de los procesos como lo es el manejo de redes sociales. Sin embargo, el resultado no es deficiente, se tienen oportunidades de mejora de acuerdo a su contexto, tales como: Fomento de la colaboración de las diferentes áreas, compartiendo conocimientos abordando temas complejos. Creando espacios para la innovación, procurando condiciones y promoviendo actividades para fortalecer la creatividad teniendo en cuenta que es otra de las debilidades de las empresas.

Superioridad en el dominio de las tecnologías de la información: Esta es una de las capacidades de mayor trascendencia en la actualidad, puesto que actúan como motor de

crecimiento y facilitador de diferentes procesos, la influencia ha sido tal que ha transformado la sociedad y para algunos autores como Díaz, et al. (2020), es imprescindible para procesos de planificación, economía, desarrollo de políticas públicas en cualquier país.

Esta capacidad se asocia con la usada en el instrumento para la presente investigación, capacidad de explotar el conocimiento. Todos los procesos asociados a la innovación de las empresas implican herramientas tecnológicas, que se hacen realidad a través del conocimiento. Las empresas caso de estudio, presentan un alto desempeño en esta variable puesto que los colaboradores de las diferentes áreas hacen uso de herramientas tecnológicas y están dispuestos al aprendizaje continuo en todas sus labores.

En el contexto de los casos de estudio, es importante reconocer que todas las capacidades de las empresas son susceptibles a procesos de mejora. En este sentido la habilidad para aprovechar al máximo el conocimiento disponible podría beneficiarse de programas de capacitación, que promueve el aprendizaje y la generación de conocimiento compartido, facilitando la combinación de diversas perspectivas y experiencias.

Excelencia en el proceso de gestión de la innovación. El logro de la excelencia en el proceso de gestión de la innovación requiere un equilibrio de todos los componentes de la organización. Algunos aspectos clave son: mantener una cultura de innovación, estar atentos a oportunidades emergentes, asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos, flexibilidad ante el cambio, personal comprometido, capacidad de aprendizaje y demás factores que hacen posible el sostenimiento de una empresa ante un mercado altamente competitivo.

La excelencia en el proceso de gestión de la innovación se asocia con la capacidad de innovar de las organizaciones, puesto que es un pilar fundamental para lograr objetivos de competitividad y superioridad. Las empresas en cuestión obtuvieron un porcentaje alto en su capacidad, sin embargo, existen algunas barreras a considerar que impiden este proceso, una refiere a barreras de mercado, de las cuales hacen parte las políticas y reglamentaciones y otras hacen referencia a barreras de conocimiento, de las que hace parte la cultura organizacional, el conocimiento de la ruta de innovación y el tiempo. Estas barreras son los principales obstáculos de la innovación en las empresas caso de estudio.

No obstante, a pesar de tener la capacidad de innovación, las organizaciones no cuentan con sistema de gestión de la innovación. Resultado que puede indicar que las empresas tienen la capacidad de proponer nuevas ideas y conceptos, pero carece de una estructura organizada para generar, evaluar y desarrollar ideas. Existe un enfoque desorganizado pues no se tiene una ruta o proceso formal para priorizar y ejecutar esas ideas, las cuales pueden perderse en medio de otras prioridades. Porter (1993) expresa que la única ventaja competitiva sostenible es la innovación, por ello todos los procesos deben ser gestionados, mejorados, pues la existencia de los mismo por sí solos no producen valor. Robayo (2016), indica que el éxito dependerá de la forma como se gestionen dichas actividades de innovación.

11.6 BRECHAS EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Una Brecha se define como la diferencia entre el estado actual de la innovación en una organización y su estado deseado, también como aquellos factores que impiden o no permiten la generación de innovaciones y que es necesaria su identificación para una posible solución. Para autores como Cooper (2009), las brechas en innovación se refieren a las diferencias entre las ideas y oportunidades de innovación y ejecución exitosa.

Para la identificación de brechas se evaluaron elementos de estrategia, estructura y gestión. Donde la evaluación a cada una de las empresas permitió observar brechas en términos de estructura y gestión, las cuales deben ser tomadas en cuenta para obtener un mejor desempeño en sus operaciones y objetivos de innovación.

Los resultados obtenidos indican que se requiere en ambas empresas de un sistema de gestión de la innovación, del cual haga parte un equipo comprometido y capacitado, que realice un seguimiento del proceso, verificando que se lleven a cabo los objetivos de innovación. Además, tener asignado recursos para los proyectos y nuevas ideas que vayan de acuerdo a las necesidades y al progreso de las empresas.

En el caso Emocionarte, se observa una brecha en su estructura, ya que a pesar de tener un portafolio de proyectos “informal”, no se tiene priorizado en el corto y largo plazo que asegure la competitividad y la sostenibilidad.

11.6.1 Estrategias para el cierre de brechas en gestión de la innovación – Globos

Colombia

Las estrategias para el cierre de brechas en las empresas caso de estudio, se sugirieron a partir de la situación ideal (nivel 5), planteada en la sección de auditoría que presenta el instrumento, “Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación”

Tabla 28. *Estrategia para el cierre de brechas - Globos Colombia*

Factor	Aspecto	Brecha	Estrategia
Estructura	Proceso de innovación	Las actividades de innovación se asocian al desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer solicitudes del cliente que son canalizadas desde el área técnica	Asociar e involucrar el concepto de innovación, en la adopción de nuevos enfoques, métodos procesos y tecnologías. Involucrando el concepto a la estrategia y a las diversas áreas que permiten la actividad comercial.
	- Equipo para la gestión de la innovación y red de aliados	Se cuenta con personas que aportan ideas y sugerencias para el desarrollo de productos y servicios	Capacitar, motivar al equipo de trabajo, que procuren la formación de alianzas que permitan la innovación
	Inversiones o recursos	El equipo interno cuenta con algunos recursos para la innovación.	Asignación de recursos, para las actividades relacionadas con la gestión de la innovación, de acuerdo con la necesidad y el progreso de la empresa

Gestión	Seguimiento al proceso de innovación	La empresa ha establecido mecanismos para el control y seguimiento del proceso de innovación, a través de algunos indicadores y reuniones programadas.	Establecer inidcadores claros de innovación, alineados a la estrategia de la empresa, a los cuales se les realice seguimiento, y elaborando los respectivos informes.
	¿Cómo estimula la creatividad de sus trabajadores, la importación de ideas y el espíritu innovador	La organización estimula la aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al personal a participar en el proceso de innovación	Establecer actividades de creatividad y un sistema de recompensas para las mejores ideas, fortaleciendo sus capacidades y procurando su bienestar.

Nota. Adaptado de Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación".

Tabla 29. *Estrategias para el cierre de brechas – Emocionarte*

Factor	Aspecto	Brecha	Estrategia
Estrategia	Nivel de importancia de la innovación	La innovación hace parte de la estrategia de la empresa	Vincular la innovación a todos los procesos que se desarrollan en la empresa.
	Portafolio de proyectos de innovación priorizado en el corto y largo plazo para asegurar competitividad y sostenibilidad	- La organización estimula la aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al personal a participar en el proceso de innovación - La organización estimula la aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al	Hacer uso de las diferentes técnicas para la generación de ideas como, mapas mentales, scamper, iinovación colaborativa y modelos para la generación de ideas como: Design

		personal a participar en el proceso de innovación	thinking, modelo Lean startup, modelo open innovation, entre otros.
Estructura	¿Cuenta la empresa con un proceso de innovación?	Las actividades de innovación se asocian al desarrollo de productos y servicios destinados a satisfacer solicitudes del cliente que son canalizadas desde el área técnica	Implementar un proceso de gestión de la innovación, que permita hacer trazabilidad de actividades, procurando el mejoramiento y desarrollo eficiente de procesos.
	Equipo para la gestión de la innovación y red de aliados	Se cuenta con personas que aportan ideas y sugerencias para el desarrollo de productos y servicios	Capacitar, motivar al equipo de trabajo, que procuren la formación de alianzas que permitan la innovación
	Recursos para la innovación	No se tiene planificación formal, pero cuando es necesario se realizan las compras para el desarrollo de productos y servicios	Asignación de recursos, para las actividades relacionadas con la gestión de la innovación, de acuerdo a la necesidad y el progreso de la empresa
Gestión	Riesgos de la innovación	- La organización admite riesgos limitados con resultados a medio plazo - La organización promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a mediano	Asumir los riesgos que trae consigo los proyectos susceptibles de innovación.

		plazo. Se toleran los errores creativos ocasionales	
	Seguimiento al proceso de innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza un seguimiento del desarrollo de productos y servicios, que incluye análisis de costos. - La empresa ha establecido mecanismos para el control y seguimiento del proceso de innovación, a través de algunos indicadores y reuniones programadas. 	Establecer inidcadores claros de innovación, alineados a la estrategia de la empresa, a los cuales se les realice seguimiento, y elaborando los respectivos informes.
Gestión	¿Cómo estimula la empresa la creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?	La organización estimula la aportación de ideas y el espíritu innovador y vincula al personal a participar en el proceso de innovación	Establecer actividades de creatividad y un sistema de recompensas para las mejores ideas, fortaleciendo sus capacidades y procurando su bienestar.

Nota. Adaptado de Macroproyecto: Estrategias de Intervención para el cierre de brechas en Gestión de la Innovación en empresas de Caldas en el marco de "Pactos por la Innovación".

12 CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y a los resultados obtenidos se puede concluir:

✚ Las empresas caso de estudio dedicadas a la decoración y montaje de eventos infantiles, Globos Colombia y Emocionarte, desarrollan actividades de innovación intrínsecamente relacionadas con sus capacidades (respuesta, aprendizaje, explotación del conocimiento, vigilancia, resolución de problemas) que refieren a aquellas habilidades y recursos que poseen para llevar a cabo sus objetivos propuestos. Sin embargo, se identifica que no se le da relevancia a aquellas actividades que se asocian principalmente a la innovación las cuales son relacionadas únicamente al proceso de obtención de productos y ofrecimiento de servicios. Sumado a lo anterior, cabe resaltar que las sesiones de creatividad, siendo actividades generadoras de ideas y que permiten la construcción de conocimiento, no son ejecutadas en ninguna de las empresas mencionadas.

✚ Se debe establecer un sistema de gestión de la innovación en las empresas, que permita la trazabilidad de todos los procesos que se llevan a cabo al interior de estas organizaciones y que implica el desconocimiento frente al desarrollo y surgimiento de productos y/o servicios innovadores en otras áreas como: la administrativa, logística, recursos humanos, entre otros.

✚ Las empresas evaluadas, hacen uso de diferentes herramientas que permiten la identificación de oportunidades de innovación, generación y conceptualización de ideas y formulación de proyectos, no obstante, no cuentan con patentes, ni registros de propiedad intelectual, lo cual determina que en las organizaciones no se adelantan actividades de transferencia tecnológica.

✚ Los incentivos para la generación de ideas y proyectos innovadores, si bien son tenidos en cuenta por la alta gerencia, carecen de relevancia e importancia para desarrollar procesos futuros.

✚ Se concluye dentro del proceso de análisis, que el uso de recursos propios es la principal fuente de financiación para los proyectos innovadores en las dos empresas. Para Globos Colombia, la mayor asignación de recursos va para la compra de insumos, TIC y

capacitación. Asimismo, la empresa Emocionarte, destina recursos para la compra de insumos, y la capacitación. Esto demuestra que las empresas dependen en gran medida de sí mismas para sacar adelante sus proyectos y que no se cuenta con un banco de oportunidades. En consecuencia, se evidenció que el impulsor de innovación, “incentivos de los grupos de interés (gobierno, clientes, proveedores)” fue poco valorado por las empresas.

✚ Las principales barreras para la innovación, en las empresas analizadas, se encuentran clasificadas como barreras de conocimiento (ruta de innovación, cultura organizacional) y barreras de mercado (política y reglamentaciones). Globos Colombia y Emocionarte, carecen de un sistema de gestión de la innovación, generando así el desconocimiento de la ruta de innovación, presentando dificultades en la gestión del tiempo y en la adaptación de políticas y reglamentaciones.

✚ De acuerdo a la evaluación de capacidades y con un Índice de memoria e inteligencia organizacional favorable para las empresas, Globos Colombia 82% y Emocionarte 84%, se tienen oportunidades de mejora en la capacidad de respuesta y en la capacidad de resolver problemas, los cuales no sólo se asocian a clientes, sino también al mercado, proveedores, competidores, productos y colaboradores.

✚ Los resultados obtenidos revelan que tanto Globos Colombia como Emocionarte presentan en el marco de sus capacidades, el aprendizaje como un factor relevante y ampliamente desarrollado, dado que este tipo de organizaciones labora conjuntamente con diferentes actores (proveedores, clientes, competidores, colaboradores) con los cuales se tiene la oportunidad de compartir, conocer y permear diversas áreas, procesos y productos que contribuyen a ampliar el conocimiento.

✚ En la evaluación de la fase cualitativa, se evidencia que tanto Globos Colombia, como Emocionarte, consideran la innovación únicamente en aquellas actividades que están ligadas al proceso de obtención de un producto para satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, omiten actividades elementales que llevan a cabo, como la colaboración que tienen con otras empresas y actores, que determinan el éxito de un evento, además de procesos de intercambio de conocimiento, nuevas ideas y formas de desarrollo del negocio.

13 RECOMENDACIONES

- 8 Los procesos de gestión de la innovación involucran actividades, uso de herramientas y estrategias para promover el desarrollo de nuevas ideas, proyectos, servicios y productos, se sugiere la implementación de un sistema de gestión de la innovación, en las dos organizaciones evaluadas. Esto, se debe a que todos los procesos asociados a la decoración y montaje de eventos requieren de trazabilidad, asignación acertiva de recursos, creatividad, equipos de trabajo comprometidos y la participación de todos los actores. Por lo tanto, una efectiva memoria organizativa y una gestión eficaz del conocimiento.
- 9 Es conveniente para Globos Colombia y Emocionarte, tener en cuenta aquellas actividades que promueven la generación de ideas y el desarrollo de la capacidad creativa en los colaboradores de las diferentes áreas. El fortalecimiento y los diversos aportes a una idea se convierten en oportunidades de mejora, de nuevos productos o procesos.
- 10 Fortalecer actividades internas en las empresas, tales como: fomento de la cultura de innovación, la gestión del conocimiento, formación y capacitación. Actividades con personal externo, como proveedores, contratistas, inversionistas y clientes, afianzando conocimientos con el fin de generar bienes, mejoras, servicios y productos.
- 11 Se recomienda a la empresa Emocionarte, generar un banco de proyectos a corto y largo plazo, con objetivos definidos y medibles. A pesar de contar con un portafolio de proyectos, no posee las características mencionadas, las cuales permitirían una gestión más efectiva.
- 12 A partir de los hallazgos obtenidos, se sugiere tener en cuenta a los colaboradores de cada área para la formulación de proyectos, manifestando y dando a conocer cuáles son los criterios de selección de ideas para la formulación de los mismos.
- 13 Con el fin de contribuir al establecimiento de un sistema de gestión de la innovación en las empresas analizadas, se sugiere contar con un plan de mitigación de riesgos en materia de innovación. Esto permitirá afrontar desafíos que generen ventajas competitivas, crecimiento y expansión, satisfacción del cliente, posicionamiento de

marca, entre otros. Es por ello que se plantea tener en cuenta factores como: evaluación de recursos y capacidades, tendencias y análisis de mercado, flexibilidad, adaptabilidad, etc.

- 14 Se sugiere a las empresas Globos Colombia y Emocionarte, hacer la asignación de recursos de capital humano, financiero y relacional, para la ejecución de proyectos de innovación, teniendo en cuenta las prioridades estratégicas del negocio y el tipo de proyecto (mejora, nuevo producto, desarrollo tecnológico, etc.)
- 15 Actualmente hacer uso de Tecnologías de la información para facilitar todos los procesos, genera ventajas competitivas y facilita la mayoría de los procesos, es por ello que se sugiere su adaptación en las empresas analizadas, para la gestión de las finanzas, la comunicación con los clientes, procesos de marketing digital, gestión de recursos, retroalimentación, diseño y creatividad, seguimiento y evaluación.
- 16 Con el propósito de impulsar la implementación de procesos innovadores en las empresas objeto de estudio, se recomienda tener en cuenta aquellas estrategias propuestas para el cierre de brechas en gestión de la innovación, actividades sugeridas que facilitan la mejora continua, fortaleciendo la competitividad, consolidando así su posicionamiento en el mercado.
- 17 Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se sugiere a Globos Colombia y Emocionarte, no limitarse a seguir tendencias del mercado, sino explorar también la posibilidad de proponer, enseñar, y ser referencia para otros países que se destacan en la industria de las fiestas infantiles.

14 BIBLIOGRAFÍA

- Abarca Zuñiga, G., Castro Zapana, A. M., López Coloma, M., & Zela Awe, N. (2018). *NZA Espacios – Empresa de Diseño y Decoración de Interiores [trabajo de investigación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. Repositorio Académico UPC. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625374/Abarca_zg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Elsevier*, 7(16), 125-140. doi:10.1016/j.sumneg.2016.02.007
- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 4(2), 279. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4415/441548188006.pdf>
- Álvarez Medina, M. L. (2003). Competencias centrales y ventaja. *Contaduría y administración*(209), 5-22. doi:S/N
- Álvarez Valdés, J. L., & González Pérez, M. (2020). Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial. *Avances*, 126.
- Amaya, H. J. (12 de febrero de 2020). Caracterización de la gerencia de la innovación en las empresas. Bogotá D.C, Chía, Colombia.
- ANDI. (2020). *Balance 2020 y perspectivas 2021*. Obtenido de http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Arias Arroyo, G. C. (2017). Gestión en investigación e innovación. *Ciencia e Investigación*, 19(1), 7-8. doi:doi.org/10.15381/ci.v19i1.13618
- Armas Castro, A. N. (2021). Estrategias de branding emocional para la captación de nuevos clientes en la empresa Nutrihab - San Borja 2021. *Estrategias de branding emocional para la captación de nuevos clientes en la empresa Nutrihab - San Borja 2021*. Lima , Perú.

- Arroyo López, P., & Cárcamo Solís, L. (1 de 09 de 2009). El desarrollo de KIBS en México. Toluca, México, México.
- Asociación de la Industria Navarra. (2008). *Guía práctica: La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Obtenido de studocu: <https://www.studocu.com/ec/document/tecnologico-argos/administracion/01-guia-practica-la-gestion-de-la-innovacion-en-8-pasos-autor-asociacion-de-la-industria-navarra/36333803>
- Asocolwep. (22 de Abril de 2021). *Panorama del sector eventos en Colombia*. Obtenido de Asocolwep: <https://asocolwep.org/2021/04/22/panorama-del-sector-eventos-en-colombia/>
- Baos, D. (2023). Entrevistado #5. (L. Rivera, Entrevistador)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Managment*, 17(1), 99-120. doi:doi.org/10.1177/014920639101700
- Bernal s, C. A., Turriado, Á., & Sierra, H. D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *AD- minister*(16), 34,37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327247002.pdf>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. (A. Peralta, Trad.) Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 12 de 03 de 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62972115/1.The_Startup_Owners_Manual_The_Step-By-Step_Guide_for_Building_a_Great_Company._K_S_Ranch__Inc._C20200415-97501-19c1n29-libre.pdf?1586998949=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_manual_del_e
- Cajas, S. (11 de 04 de 2022). Entrevistado #3. (L. Rviera, Entrevistador)
- Cámara de Comercio de Cali. (17 de 06 de 2022). *Acerca de nosotros: Cali asciende en el ranking de ecosistemas de emprendimiento tecnológico*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali web site: <https://www.ccc.org.co/cali-asciende-ranking-ecosistema-emprendimiento-tecnologico/>
- Cámara de comercio de cali. (24 de Enero de 2023). *Informes económicos*. Obtenido de Ritmo empresarial: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2023/01/Ritmo-Empresarial-51-V7-2.pdf>

- Capacoila, L. X. (2020). *Innovación Social: conceptualización, desarrollo y situación*. Arequipa, Perú.
- Carro-Cartaya, J. C. (2016). Utilización de la inteligencia empresarial en la toma de decisiones: caso estudio-perfiles de países de américa latina (sector eléctrico). *Perspectivas en Gestao & Cohecimento*, 6(1), 119-126. doi:s/n
- Castiblanco Moreno, S. E., Castro Castell, O. P., & Gómez Ramirez, A. P. (2017). Sector servicios en Colombia: la relación entre innovación e internacionalización. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 117-139. doi:doi.org/10.15665/rde.v15i2.927
- Castillo Molina, Y. Y. (2013). Adaptación de un modelo para caracterizar los procesos de gestión de la innovación en las empresas del sector de las TIC de la ciudad de Popayán. *Gestión de las personas y tecnología*(16), 10-16. Recuperado el 13 de Agosto de 2021, de file:///C:/Users/Asus/Desktop/Dialnet-AdaptacionDeUnModeloParaCaracterizarLosProcesosDeG-4759664.pdf
- Castro, B. R., Durán, S. E., Mora García, Y., Castro Zapata, R., Ballestas, M. d., & Tamara Name, J. (2020). El aprendizaje como eje estrategico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla (Colombia). *Espacios*, 41(41), 194-205.
- Chesbrough, H. (2020). *Resultados de la innovación abierta* (Vol. 65). Bilbao: Deusto digital. Recuperado el 24 de 06 de 2022
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). (J. Mares, Ed.) Mexico D.F, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 16 de Marzo de 2022, de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Conceição, P., Gibson, D., Heitor, M., & Georgio, S. (2001). Beyond the Digital Economy: A Perspective on Innovation for the Learning Society. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2-3), 115-142. doi:doi.org/10.1016/S0040-1625(01)00128-7
- Congreso de la república de Colombia. (2019, 5 de Junio). *Decreto 957 de 2019*. Gaceta oficial del congreso. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>

- Cooper, R. (2009). *Visión global*. Obtenido de Cómo las compañías están reinventando sus metodologías para llevar productos al mercado:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61928936/Cooper_Stage-Gate_de_proxima_generacion..20200129-106759-1bu57j6-libre.pdf?1580304789=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvision_global_17.pdf&Expires=1693348615&Signature=GjLloauWEruifME8AeLsy
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). Un marco multidimensional de la innovación organizativa: Unarevisión sistemática de la literatura. *Journal of Management studies*, 1155-1191.
- D'Este, P., Iammarino, S., Savona, M., & Tunzelmann, N. v. (2012). What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research policy*, 41(2), 483 - 487. doi:doi:10.1016/j.respol.2011.09.008
- Díaz, E. M., Díaz, J., Gorgoso, A. E., Riverón, G., & Reyes, D. (2020). La dimensión didáctica de las tecnologías de la información y las . *RITI journal*, 8(15). doi:doi:
<https://doi.org/10.36825/RITL08.15.002>
- Drucker, P. (1998). The Discipline of Innovation. *HarvardBusinessReview*, 3-8. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35746984/drucker_2_-libre.pdf?1417079455=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Discipline_of_Innovation.pdf&Expires=1693286678&Signature=LIUcMFVNUR5ELS-MpupkZcNadNK2PcaboasUsRQrVwxAgJahndIDhs0pcrgbJCVI
- Drucker, P. (agosto de 2004). *La disciplina de la innovación* . Obtenido de Harvard Bussines review : <https://pdfslide.net/documents/la-disciplina-de-la-innovacion-peter-f-drucker-harvard-business-review.html?page=1>
- El Heraldo. (8 de Noviembre de 2021). *Reconocen a Colombia por capacidad de retomar grandes eventos tras pandemia*. Obtenido de Colombia El Heraldo:
<https://www.elheraldo.co/colombia/reconocen-colombia-por-capacidad-de-retomar-grandes-eventos-tras-pandemia-863759>

- Erazo Álvarez, J. C. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 230-245.
- Espinoza López, J. F. (2021). La innovación tecnológica como fuente de competitividad industrial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 77-84.
doi:doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21821
- Estrada, C. (2022, 13 de abril). *En un 63% crecieron las ventas de Mipyme colombianas en el primer trimestre de 2022*. Diario la República. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/en-un-63-crecieron-las-ventas-de-mipyme-colombianas-en-el-primer-trimestre-de-2022-3342708>
- Fernandez, L. G. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 177-213.
- Flores Ccanto, F. V. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Fong Reynoso, C., Florez Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440.
doi:doi.org/10.21640/ns.v9i19.739
- Franco Castro, A., Zartha Sossa, J. W., Solleiro, J. L., Montes, J. M., Vargas Martínez, E. E., Palacio Piedrahita, J. C., & Hoyos Concha, J. L. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación. *Lasallista de investigación*, 75-89. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3281/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20INNOVACI%C3%93N%20PARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fundación Cotec. (2001). *Libro de innovación tecnológica: ideas básicas*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/23862383/CAPITULO_I_LA_INNOVACI%C3%93N

- Galindo, M. A., Ribeiro, D., & Méndez Picasso, M. T. (2012). Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 51-58. doi:10.5295/cdg.110309mg
- Garcés, H. (2023). Entrevistado #6. (L. Rivera, Entrevistador)
- García, K. (28 de 11 de 2019). Gestión de la innovación. Una visió de modelo de negocio. *Gestión de la innovación. Una visión de modelo de negocio Innovation Management. A business model vision*. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Konsensus.
- Giraldo, J. (21 de 06 de 2022). Entrevistado #1. (L. Rivera, Entrevistador)
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (10 de 07 de 2013). *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6707/6409>
- González Pérez, M., & Álvarez Valdés, J. L. (2020). *Procedimiento para la gestión del proceso de innovación en la empresa Campismo Popular Pinar del Río*. Pinar del Río: Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments:. *Organization science*, 7(4), 375-387. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grupo Ático 34. (10 de Julio de 2020). *Capital intelectual. Concepto, tipos y dimensión empresarial*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/capital-intelectual-empresa/>
- Guerrero Spínola de López, A. M. (2011). Innovación clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2(2). doi:n/s
- Guerrero Spinola de López, A. M. (2021). Innovación: clave del éxito para la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista nacioinal de administración*, 2(2), 61-80. doi:doi.org/10.22458/rna.v2i2.373
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. W. (2021). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11 ed.). (J. Reyes Martinez, Ed.) México: Cengage Learning.

- Recuperado el 01 de 11 de 2022, de https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar, B. L. (2014). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. MCGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera Ramírez, M. M., & Orjuela Castro, J. A. (2014). Perspectiva de trazabilidad en la cadena de suministros de frutas: un enfoque desde la dinámica de sistemas. *Ingeniería, 19*(2). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-750X2014000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Hippel, E. V. (2010). *Innovación impulsada por los usuarios*. Obtenido de Innovación. Perspectivas del siglo XXI: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OPenMind-Innovacion-impulsada-por-los-usuarios-Eric-von-Hippel.pdf.pdf>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research, 9*(2), 132-140. Recuperado el 4 de Junio de 2022, de <https://doi.org/10.1086/208906>
- Infobae . (2022 de Marzo de 2022). *Por qué fracasa el 56 % de las empresas startup en Colombia*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/04/01/por-que-fracasa-el-56-de-las-empresas-startup-en-colombia/#:~:text=%E2%80%9CHay%20varios%20motivos%20para%20que,soluciones%20que%20no%20se%20necesitan%E2%80%9D>.
- Jiménez Montecinos, A. (2020). La Innovación Disruptiva en Tiempos de Crisis. Una reflexión en la memoria del Profesor Clayton M. Christensen. *Journal of technology management & innovation, 1*.
- Liao, J., Welsh, H., & Michael, S. (2020). Capacidad de respuesta y capacidad de absorción. Estudio de empresas manufactureras en México. *Ciencias Sociales, 28*(53), 63-85. Obtenido de <https://sci-hub.ru/10.1111/1540-8520.00032>

- López Torres, G. C., Maldonado Guzmán, G., Pinzón Castro, S. Y., & García Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Contaduría y Administración*, 571-572. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v61n3/0186-1042-cya-61-03-00568.pdf>
- Martínez, M. B. (03 de 2021). La festión del conocimiento para la innovación en hoteles: la influencia de las prácticas de recursos humanos. San Vicente del Raspeig, Alicante, España.
- Medina, L. X. (2020). *Innovación Social: conceptualización, desarrollo y situación actual en Europa y América Latina*. Arequipa: Universidad Católica de San Pablo.
- Mejía Solano, C. E. (11 de Febrero de 2022). *Colombia es el segundo país más desigual en Latinoamérica*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombia-segundo-pais-mas-desigual-en-latinoamerica-561649>
- Meneses, M. (02 de 05 de 2023). Entrevistado # 4. (L. Rivera, Entrevistador)
- Merzthal Torozano, J. (2014). *La capacitación como instrumento de Marketing para la generación de valor de las empresas industriales en el Perú*[Tesis doctoral, Universidad Ramon Llull]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/132995#page=1>
- Mincomercio. (04 de 06 de 2022). *Acerca de nosotros: Contexto macroeconómico de Colombia*. Obtenido de Ministerio de comercio web site: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (06 de Abril de 2022). *Perfil de Colombia*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- Morales Vélez, M., & Jiménez González, E. (s.f.). Análisis sobre la evolución del sector turismo en Colombia durante la última década. *Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia*. [Tesis de pregrado], Medellín. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/750/Evolucion%20turismo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Morua Delgado, M., & Soto Balbon, M. A. (2019). Propuesta para el perfeccionamiento de los sistemas de vigilancia e inteligencia estratégica en las empresas cubanas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(2), 99-119. doi:s/n
- Mutter, K. W. (s.f.). Propiedad intelectual en Colombia. *Estudios socio - jurídicos*, 8(2).
Obtenido de
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/sociojuridicos/article/view/324>
- Nahuat Román, B. (2020). Influencia del capital intelectual en la innovación como una perspectiva al nivel del individuo. *Nova Scientia*, 12-25.
doi:<http://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2509>
- Ocampo López, O. L., Mendoza Correa, V. H., & Ligia, S. L. (2022). Identificación de brechas en gestión de la innovación en empresas de Alimentos y Bebidas en Caldas. *Ciencias Sociales Aplicadas*, 17(2), 110-128. doi:doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7810
- OECD, & Eurostat. (22 de Octubre de 2018). *Oslo Manual 2018*. Recuperado el 12 de octubre de 2021, de OECDiLibrary: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en?itemId=/content/publication/9789264304604-en&_csp_=f0a6f52d4530c0667c4c56b36905227f&itemIGO=oecd&itemContentType=book
- OMT, O. M. (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos*. Madrid. Obtenido de
https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-07/tema2/OMTIndicadores_de_desarrollo_de_turismo_sostenible_para_los_destinos_turisticos.pdf
- Orellana Daube, D. (2011). Bases de la gestión de la innovación en las organizaciones. *Gestión de las personas y tecnología*, 4(11), 62-72. doi:s/n
- Ortt, J., & van der Duin, P. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522-538. doi:doi.org/10.1108/14601060810911147

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 14 de 09 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36064058/10AAA_LIBRO_Generacion_de_Modelos_de_Negocio_en_Espanol-libre.pdf?1419645325=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&Expires=1690322549&Signature=CYugsusTLThrzk
- Penrose, E. (2009). The Quality of entrepreneurial service . En E. Penrose, *The theory of the Growth of the firm* (4ta ed., pág. 32). Oxford.
- Pinos, D. (5 de 11 de 2019). ¿Cómo fomentar la innovación en una organización o empresa? ¿Cómo fomentar la innovación en una organización o empresa? México. Recuperado el 24 de 05 de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/como-fomentar-la-innovacion-en-una-organizacion-o-empresa/>
- Pomar Fernández, S., Rangel, J., & Franco, R. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y organizaciones*(33). Recuperado el 14 de 04 de 2023, de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/96/83>
- Portafolio. (23 de Febrero de 2021). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/innovacion/la-apuesta-de-crecimiento-para-las-empresas-en-colombia-549398>
- Porter, M. (03 de 1990). *The competitive advantage of nations*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations?language=es>
- Quiroga, G. (27 de Octubre de 2014). *Superinnovadores para ser super competidores*. Obtenido de Semana económica: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624213/Superinnovadores%20para%20ser%20supercompetidores%20_%20Innovaci%c3%b3n%20Estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ribechini, G. L. (14 de Enero de 2021). *Los tipos de innovación según el Manual de Oslo*. Recuperado el 21 de octubre de 2021, de OBS Business School:

<https://www.obsbusiness.school/blog/los-dos-tipos-de-innovacion-segun-el-manual-de-oslo>

Ribechini, G. L. (14 de Enero de 2021). *OBS Business school*. Obtenido de Los dos tipos de innovación según el manual de Oslo: <https://www.obsbusiness.school/blog/los-dos-tipos-de-innovacion-segun-el-manual-de-oslo>

Rincón, D. L., Fonseca Ramirez, J. E., & Orjuela Castro, J. A. (2017). Hacia un Marco Conceptual Común Sobre Trazabilidad en la Cadena de Suministro de Alimentos. *Ingeniería*, 22(2), 161-189. doi:doi.org/10.14483/udistrital.jour.reving.2017.2.a01

Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1). Recuperado el 06 de 06 de 2022, de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862019000300009

Salazar, D. (23 de Abril de 2023). *Bloomberg en línea*. Obtenido de ¿Quiénes emprenden en Colombia? Este es el perfil de los líderes de startups en 2023: <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/colombia/quienes-emprenden-en-colombia-este-es-el-perfil-de-los-lideres-de-startups-en-2023/>

Samaniego Herrera, C. C. (2022). Propuesta de valor para implementar un instituto de orientación familiar en la ciudad de Puebla. [tesis de maestría]. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.

Sánchez, M., Cervantes, V., & Pabla Peralta. (2016). Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. *Revista de Ciencias Sociales Vol XXII No 2*, 78-91.

Schmith, B. H. (2000). *Experimental Marketing*. Deusto.

Sena. (09 de 2022). *Sena*. Obtenido de https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/economia_naranja.aspx#:~:text=La%20Econom%C3%ADa%20Naranja%20es%20un,desarrollo%20cultural%2C%20social%20y%20econ%C3%B3mico.

Serna, A. (13 de 11 de 2021). Entrevistada #2. (L. Rivera, Entrevistador)

- Simó, P., & Sallan, J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudio de economía aplicada*, 26(2), 65-78. doi:doi.org/10.25115/eea.v26i2.5425
- Simonato. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de experiencias. *Ciencias administrativas*, 64-79.
- Sochandamandou, S. (7 de Julio de 2020). Así está el panorama del sector de eventos en Colombia. (E. Espectador, Entrevistador)
- StartupBlink. (2022). *Startup Ecosystem Report 2022*. Obtenido de Global startup Ecosystem index 2022: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>
- Suaznábar, G. R.-C. (12 de 05 de 2020). *Puntos sobre la i*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-crisis-y-crecimiento-futuro-tres-aprendizajes-de-la-pandemia/>
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *strategic management journal*, 8(13), 32. Recuperado el 5 de Marzo de 2022, de <https://www.jstor.org/stable/20141992>
- Universidad del Rosario. (2022). *Indice de competitividad de ciudades 2022*. Obtenido de Consejo privado de competitividad: <https://urosario.edu.co/static/Documentos/La-universidad/ICC-2022.pdf>
- Vásquez, C. (4 de Enero de 2016). *Las KIBS en la economía del conocimiento*. Obtenido de Cristian Vásquez: <https://christianvazquez.net/las-kibs-en-la-economia-del-conocimiento/>
- Walsh, J., & Rivera Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management review*, 16(1), 57-61. Recuperado el 24 de 07 de 2021, de <file:///C:/Users/Asus/Desktop/Organizational%20Memory%20-%20Walsh.pdf>
- Wilf, E. (2015). Routinized Business Innovation: An Undertheorized Engine of Cultural Evolution. *American Anthropologist*, 117(4), 679-692. doi:doi.org/10.1111/aman.12336
- Zúñiga, S. (17 de Junio de 2022). *Cali asciende en el ranking de ecosistemas de emprendimiento tecnológico*. Obtenido de Cámara de Comercio de Cali:

<https://www.ccc.org.co/cali-asciende-ranking-ecosistema-emprendimiento-tecnologico/>