



Revista de Ciencias Sociales (RCS)  
Vol. XXII, No. 2, Abril - Junio 2016, pp. 78-91  
FCES - LUZ • ISSN 2477-9431

## Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla - Colombia\*

Sánchez Otero, Madelín\*\*  
Cervantes Atia, Viviana\*\*\*  
Peralta Miranda, Pabla\*\*\*\*

### Resumen

El devenir de las tendencias mundiales caracterizadas por una apertura económica, social y política, impulsan la gestión de la innovación como eje dinamizador para la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) colombianas. El presente artículo, tiene como objetivo describir la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la ciudad de Barranquilla. El enfoque fue 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 concluyó 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, aspecto que conlleva a una mayor actualización y profesionalización de los gestores encargados, así como del personal que la compone.

**Palabras clave:** Innovación; procesos de innovación; gestión de innovación; plan de innovación; pequeña y mediana empresa; sector servicios.

\* Este artículo es derivado del proyecto de investigación “Diagnóstico de innovación de las pequeñas y medianas empresas en Barranquilla – Colombia”, financiado por la Universidad Simón Bolívar y la Universidad de la Costa (2014).

\*\* Cursando doctorado en Administración de Negocios (Instituto Eseade, Argentina). Magíster en Dirección Estratégica (Universidad Internacional Iberoamericana – UNINI -, Puerto Rico). Administradora de Empresas (Universidad de la Costa - CUC -). Docente e investigadora del programa de Administración de Empresas (Universidad de la Costa – CUC -, Barranquilla, Colombia). Investigadora del grupo de investigación Administración Social (Universidad de la Costa – CUC -, Barranquilla, Colombia). e-mail: msanchez6@cuc.edu.co

\*\*\* Magíster en Administración de Empresas e Innovación (Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia). Especialista en Recursos Humanos. Psicóloga. Docente e investigadora de la Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia). e-mail: vcervantes1@unisimonbolivar.edu.co

\*\*\*\* PhD (candidato) en Marketing (Atlantic University International). Magíster en Administración de Empresas e Innovación (Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia). Docente e Investigadora de la Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia). e-mail: pperalta@unisimonbolivar.edu.co

# *Innovation Management in Small and Medium Enterprises of Barranquilla- Colombia*

## **Abstract**

The evolution of global trends characterized by economic, social and political openness, driving innovation management as a dynamic hub for the competitiveness and sustainability of small and medium Colombian enterprises (SMEs). This article aims to describe the management of innovation in small and medium enterprises in the service sector in the city of Barranquilla. The focus was quantitative with a type descriptive, cross-sectional research, using as a technique for data collection, application of a structured questionnaire to one intentional and probabilistic sample of 80 companies in the services sector. The results show that 50% of SMEs Innovation is associated with the development of new products and services, there being a responsible person who manages and allocates tasks based on your criteria and market requirement. It was concluded that innovation management requires clearly defined processes and planned in relation to the inclusion of the same innovation in administrative practices, aspect that leads to a major upgrade and professionalize responsible managers, and staff that composes.

**Keywords:** Innovation; innovation processes; innovation management; innovation plan; small and medium enterprises; service sector.

## **Introducción**

A comienzo del segundo milenio, los negocios se han visto impactados por una diversidad cultural producto de la apertura económica, social y política que ha trascendido en un inminente cambio en la naturaleza de las organizaciones y en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas y de información (López, 2006). La inclusión de estos nuevos conceptos de la sociedad postmoderna, ha producido en los gestores de las empresas la necesidad de un cambio en sus esquemas mentales e ideologías aprendidas, las cuales quedaron obsoletas ante los desafíos del nuevo sistema, y han servido de obstáculo para que las organizaciones desarrollen su capacidad de pensamiento y prueben nuevas experiencias para crear valor e innovar al interior de la organización.

De ahí que el gran reto de la gerencia en las pymes está en asumir el cambio e internalizar los nuevos paradigmas en todas las áreas que componen la organización. En este contexto, los avances a nivel local que han experimentado las pymes colombianas han propiciado que este sector económico se encuentre en permanente proceso de profesionalización de su gestión, asimismo en

la renovación de su tecnología; situación que las ha llevado a redefinir su estrategia organizacional y se ha convertido en un determinante para la innovación (López y Somohano, 2010).

Es así como a través de este artículo se describe la gestión de la innovación en las pymes del sector servicio en la ciudad de Barranquilla; con la firme convicción de que los resultados obtenidos permitan llegar a la identificación de vacíos del conocimiento a partir de la problemática indicada. Este bagaje de información fortalecerá el acervo teórico desde una perspectiva interdisciplinar.

## **1. Gestión de la innovación y sus dimensiones**

En la actualidad, tanto en el ámbito nacional como internacional, se hace énfasis en la importancia de la innovación y en la necesidad de que ésta pueda darse al interior de las organizaciones, de ahí que se requiera la creación de escenarios propicios que estimulen su práctica. Para contextualizar lo expuesto, es pertinente señalar el concepto de innovación propuesto por Crossan y Apaydín (2010), quienes la definen como la producción o adopción, asimilación y explotación de una novedad que

añade valor en la esfera social y económica; en la renovación o ampliación de productos, servicios y mercados; en el desarrollo de nuevos métodos de producción; y en el establecimiento de nuevos sistemas de gestión.

De igual forma, la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) (2001: 23) basada en lo expuesto en el primer plan para la innovación realizado en Europa afirmó que “la innovación exige en primer lugar una disposición de espíritu asociada con la creatividad, la voluntad de emprender, el gusto por el riesgo y la aceptación de la movilidad social, geográfica o profesional”. Entonces, la innovación es producto de la disposición humana, combinada con la necesidad de un entorno propicio que estimule y le de orden al proceso en general. Solo aquellas empresas que logren aprender y generar procesos de innovación podrán diferenciarse en un entorno globalizado (Quevedo, 2008).

De acuerdo a los desafíos a los que se enfrentan las empresas, Araujo (2010), considera que la innovación al interior de la organización no solo requiere de la adquisición de nuevas maquinarias, la modificación e implementación de procedimientos y controles sofisticados, sino también de cambios en los paradigmas y en la forma de pensar de los gestores que establecen las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales, las cuales, según González *et al.* (2014), con el tiempo se traducirán en prácticas cotidianas de gestión que se articulan como un proceso sistemático y coherente dentro de la organización.

La innovación debe ser un proceso continuado, sustentado en una metodología para la generación del conocimiento, el aprovechamiento de las oportunidades de innovación, su desarrollo y protección. Para el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (*Colciencias*) (2016), la sistematización del proceso innovador es el punto de origen, pero no hay que olvidar que la empresa está rodeada de circunstancias que favorecen o dificultan la capacidad de innovar por esto se hace necesario gestionarla de forma eficiente.

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. De igual forma, Baena *et al.* (2009) consideran que hay que evaluar el riesgo de la gestión de la innovación ya que de esta forma es más fácil detectar las oportunidades y amenazas existentes en los diferentes escenarios y, a la vez poder disminuir los posibles riesgos.

La factibilidad de la gestión de la innovación ha sido tan debatida por muchos autores, tal es el caso de Drucker (2007), quien sostiene que la mayoría de las innovaciones con éxitos han sido producto de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades que se propician en determinadas situaciones. 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, tal como lo propusieron Grueso y Rey (2013).

De allí que la innovación requiera de un modelo que ordene los pasos necesarios para el éxito de esta práctica. A partir de esta necesidad, Moreno y García (2014), plantearon dos enfoques para gestionar la innovación: Uno es el de sistemas y otro el de procesos.

El de sistemas centra su atención en el entorno y como éste propicia o dificulta la innovación al interior de las organizaciones. Al respecto, los autores manifiestan que la gestión de la innovación desde este enfoque se constituye en un proceso doblemente social, ya que recibe aportes de la sociedad y los devuelve a ella transformados en servicios. El segundo enfoque implica analizar las funciones y la secuencia de actividades del modelo de gestión orientadas a los resultados de la innovación de acuerdo con las características de las empresas y su contexto.

Fundamentados en los enfoques de sistema y de proceso, la Asociación de la Industria

Navarra (2008) diseña una guía práctica para la gestión de la innovación considerando varias etapas. La primera, se centra en la vigilancia del entorno, la definición y planificación de objetivos; la segunda, en la identificación de ideas a través de técnicas de creatividad, consecutivamente se lleva a cabo la selección y aplicación; la cual, según Gómez (2013) se logra a través de la captación de las ideas promisorias, y por último, se evalúan los beneficios obtenidos buscando mecanismos de protección.

Esta guía se relaciona con el proceso de innovación propuesto por Carrasco (2014) el cual empieza con la predisposición de las personas hacia la innovación, se instituye con la planificación que favorece estas iniciativas y finaliza con la introducción de nuevos productos, procesos y métodos entregados al cliente para ser valorados. Desde esta perspectiva, para que los empleados se identifiquen con sus organizaciones y coadyuven con los propósitos de éstas, se requiere que los colaboradores dispongan de la información necesaria, que les permita contar con un mayor marco de referencia y número de guiones que podrán representar en la práctica (Araujo, 2010).

Con base en estas etapas, y haciendo reclasificación de las mismas, se presentan a continuación las dimensiones de la innovación.

### **1.1 Vigilancia, definición y planificación de la innovación en las organizaciones**

Teniendo en cuenta la dinámica de innovación, es preciso que esta se gestione con una visión de éxito enfocada hacia el cliente y a los cambios y necesidades del entorno. Es por esto que dentro del sistema de gestión de la innovación se debe destacar el papel desempeñado por la vigilancia tecnológica, la cual tiene por objeto identificar y evaluar los adelantos tecnológicos críticos que propician una posición competitiva para la empresa, esto se obtiene detectando cambios y discontinuidades en las tecnologías existentes, así como en las nuevas tecnologías emergentes que producen un impacto potencial significativo en los productos y mercados, de igual forma ocurre en sus

procesos de producción y negocio (Gómez y Calvo, 2010).

Escorza, *et al.* (2003) en su libro sobre tecnología e innovación en la empresa, insta a que los empresarios estén atentos a su entorno no solo de la manera tradicional, asistiendo a eventos relacionados con su campo de producción y/o servicio, escuchando los comentarios de clientes y proveedores, sino también observando lo que está sucediendo en el mundo de los negocios a nivel general, actualizándose en las nuevas tendencias tecnológicas que amenazan el sostenimiento de las empresas, ya que de esta forma se puede fortalecer la innovación al interior de las mismas.

Entre las herramientas de soporte a la vigilancia se encuentran: los análisis DAFO con los cuales se identifican las debilidades y amenazas de la empresa al igual que las fortalezas y las oportunidades del entorno. Las investigaciones de mercado, la prospectiva tecnológica, la prospectiva socio-económica, los análisis de la competencia, los análisis de patentes y el benchmarking. Estas herramientas focalizan los objetivos y permite la planificación de los proyectos innovadores así como la asignación de sus prioridades (Montejo y Bravo, 2010).

Al hacer referencia a la planificación de la innovación al interior de la organización, Parra *et al.* (2007) consideran que esta fase debe enfocarse a la disponibilidad de recursos para la actividad innovadora, al entendimiento de las estrategias de sus competidores, a la evolución del sector con respecto a la innovación y a la capacidad de gerencia estratégica para dirigir la actividad innovadora dentro de la empresa. Tal como lo exponen los autores, la vigilancia y la planificación van de la mano ya que para definir y planificar se requiere de información suficiente sobre la dinámica del entorno empresarial. Por su parte, Aldana (2013) asegura que las inversiones en innovación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) son mínimas, y que las que se realizan en algunos casos se hace sin planificación ni organización.

Lo anterior reafirma la importancia que tiene la gestión de los directivos en la planificación de la innovación, ya que éstos

deben apersonarse, establecer los parámetros de acción y vigilar que el plan establecido se cumpla. Para el logro de este cometido, los directivos deberán fortalecer dos funciones decisivas de gestión, una es la de socialización y la otra la de coordinación (Naranjo et al., 2012). La primera facilitará el conocimiento compartido y la concienciación por parte de los colaboradores en las empresas de la necesidad de innovar; y la segunda a su vez servirá de motor para que las innovaciones mantengan un orden coherente en su aplicación y en la obtención de los resultados.

De allí que la innovación requiera de un proceso que este acompañado por el establecimiento de unas rutinas de seguimiento, sesiones de formación, análisis de impacto y evaluación del valor aportado (Ruiz y Herrera, 2010); ya que sin esto, la capacidad de la innovación acaba diluyéndose y resulta contraproducente para toda la organización. Es por esta razón que la dirección de la empresa debe ser el primer estamento comprometido y sensibilizado con la necesidad de innovar en la organización, ya que no existe nadie más idóneo que el empresario para dirigir los procesos de innovación, pues es éste el que detecta y pone en marcha las nuevas oportunidades de negocio, aprovechando las ideas no exploradas por su personal, tal como lo cita Cruz et al. (2011).

## **1.2. Aprendizaje y divulgación de la innovación**

Con respecto a la dimensión aprendizaje y divulgación, Brizuela y Herrera (2012), traen a colación el concepto de saber hacer (know how) como un elemento para la gestión innovadora al interior de las organizaciones, este saber hacer se acumula con el tiempo, convirtiéndose en un aprendizaje que pasa a formar parte de la cultura empresarial. De esta manera, a través del aprendizaje y su divulgación se pretende ordenar y extraer las experiencias innovadoras que generen cambios y transformen la realidad de las empresas (Montaña, 2010).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede discutir que el proceso innovador es continuo y acumulativo, por esta razón se

encuentra relacionado primeramente con el aprendizaje organizacional el cual se da como producto de una actividad de Investigación y Desarrollo (I&D), o como un aprendizaje adquirido por la práctica o la acción; este último aprendizaje surge de manera espontánea en las actividades cotidianas que experimentan los colaboradores dentro de la organización, generándose nuevos conocimientos y rutinas que inducen a la innovación (Bittencourt y Giglio, 2013). El conocimiento generado por estos dos tipos de aprendizaje se divulga a través de los planes de desarrollo profesional y de capacitación al interior de las empresas.

Según De Saá-Pérez et al. (2012) los planes de desarrollo profesional y la capacitación han tomado un auge dentro de la gestión empresarial ya que le permite a los empleados acceder a nuevos conocimientos y desarrollar nuevas competencias, creando una fuerza laboral eficaz y competitiva que beneficie su desarrollo profesional y por ende el organizacional a través de la innovación. Haciéndose evidente lo expuesto por Bo y Bo (2011) cuando pone de manifiesto que la innovación demanda retos que los empleados solo pueden abordar con mejores resultados si están debidamente formados. Y más aún cuando esa formación se dirige al conocimiento de modelos y experiencias relacionadas con su área específica. De ahí que a mayores niveles de formación, mayores niveles de innovación al interior de la empresa, tal como lo expusieron en sus estudios Tan y Nasurđin (2010).

Otra de las modalidades es el aprendizaje por uso, el cual según Del Rio y Santisteban (2011), está enfocado en el conocimiento proporcionado por los usuarios de la tecnología y los clientes de las empresas. Este tipo de aprendizaje puede ser aplicado en los cursos de acción y el aprendizaje que se origina a través del intercambio de información entre organizaciones, el cual impulsa la innovación y el desarrollo (I+D), produciendo éxito en las organizaciones (García F., 2012). Estos dos últimos tipos de aprendizaje requieren de profesionales con conocimientos y capacitación previa, creándose la necesidad

de apoyarse en la admisión de personas altamente competentes que puedan utilizar la nueva información y tecnología, al igual que la compartan con sus compañeros de trabajo.

Con respecto a la admisión del talento humano, Montejo y Bravo (2010) consideran que las empresas sólo pueden innovar si cuentan con las personas y los medios adecuados. Conseguir las personas adecuadas y asegurar su eficiencia es esencial para la empresa innovadora; por ello, las políticas empresariales de reclutamiento y atracción; y las de formación, motivación y retención de personal cualificado tienen un efecto directo en la innovación, ya que las personas que participan en los proyectos de innovación deben poseer las capacidades individuales genéricas y específicas acordes con la naturaleza de las tareas que van a desarrollar.

Para esto la empresa debe en primer lugar establecer cuáles son los distintos perfiles que se van a requerir para el proyecto, y descubrir al interior o fuera de ella, las personas que mejor se adapten a esos perfiles solicitados. Si los empleados internos cumplen con el perfil, se deberá facilitarles la formación complementaria oportuna; y, si se trata de personal externo, deberá diseñarse unos procesos de selección que permitan probar las capacidades y experiencias necesarias requeridas.

### **1.3. Recepción y selección de las ideas innovadoras**

La generación de ideas es un proceso que parte de las orientaciones estratégicas, continúa con su valoración y la selección de las ideas más prometedoras, para finalizar con la formulación de proyectos. Como lo señala Montejo y Bravo (2010:18):

“Este proceso de generación de ideas se nutre de la creatividad con que cuentan las personas que trabajan en la empresa y nace de un estado de alerta capaz de detectar necesidades y oportunidades a partir de la interacción con los clientes, puntos de mejora en la operación de la propia empresa,

buenas prácticas de los competidores e incluso de empresas de otros sectores, o posibles sinergias innovadoras con proveedores y con otras fuentes de conocimiento”

Lo expuesto anteriormente indica que la responsabilidad para generar las ideas e identificarlas no reside en unos pocos individuos o en un departamento específico, sino que esta tarea requiere de la participación de todos los involucrados en la empresa e incluso de aquellos que son externos a ella (Moreno, 2013).

En general, la innovación surge de una idea, por esta razón para que las empresas puedan innovar exitosamente y alcanzar los fines esperados deberán facilitar el flujo permanente de las mismas, tanto a su interior como al exterior.

De acuerdo a la didáctica causa-efecto, las empresas deben fomentar el comportamiento innovador de los individuos que actúan en ella, esto se logra a partir de un sistema efectivo de incentivos que se base en los resultados alcanzados y en el desempeño de sus empleados. Tal sistema debe ser claro y sólido y debe detallar con exactitud los objetivos que se han de alcanzar, los mecanismos de retroalimentación, las responsabilidades que se deben asumir y los resultados que se esperan obtener. Este aparte se refiere a la preparación inicial y estructural para la generación de ideas, éstas deberán enfocarse en un contexto claro que permita dar respuestas a los desafíos reales a los cuales se enfrenta la empresa.

La necesidad de generación de ideas al interior de la organización se ha venido asociando de manera teórica con el proceso creativo, el cual involucra todas las dimensiones del ser humano, cognitiva, emocional, conductual, instintiva, ética relacional y cultural. Para que este proceso creativo sea efectivo requiere de espacios separados de juicios donde se propicie la imaginación y se dé permiso al error. Por esta razón, es decisivo separar conscientemente (al menos en los momentos que se decida), cuándo se está generando ideas de cuándo se

está evaluándolas (Alianza Mexicana de la Creatividad, 2013).

Cimentados a los requerimientos de la fase creativa, se han venido utilizando diferentes técnicas al interior de las pymes, es el caso de la tan utilizada, lluvia de ideas y la técnica de las analogías. De igual forma, se han venido utilizando canales que facilitan la generación e identificación de nuevas ideas tanto al interior como al exterior de la empresa, entre los que se encuentran la innovación abierta, el proceso crowdsourcing o de redes, otras herramienta utilizadas son las plataformas virtuales y los software, canales que permiten la participación de los clientes con el objeto que estos interpongan su visión en la creación de valor.

Además, estas plataformas sirven de apoyo para que la empresa presente sus necesidades y, a la vez, seleccione las propuestas brindadas por los solucionadores (García E., 2012). En general, son muchas las herramientas utilizadas actualmente por las organizaciones en este proceso, la mayoría de éstas son de tipo tecnológica. El reto está en preparar e involucrar a los participantes para que accedan a ellas de manera que las aprovechen y puedan plasmar sus ideas con valor agregado. Naturalmente que la adopción de estos canales tecnológicos por parte de la empresa no solamente requieren de recursos, sino también de capacidades para realizar los cambios que exige el uso y la aplicación de las mismas en las diferentes funciones empresariales (Fonseca, 2013). Aspecto que se ha convertido en un reto gubernamental para las pequeñas y medianas empresas colombianas.

Es importante comprender que la creatividad es un componente decisivo para la innovación, ya que fomenta el aporte de nuevas ideas, pero también es claro que la innovación no solo depende de este aporte, también requiere que lo propuesto por los actores se pueda implementar, este último componente le da la connotación a la innovación como tal. De ahí la importancia que tiene el proceso de selección de ideas novedosas viables a los planes organizacionales propuestos. Para esto se hace necesario filtrar de manera rigurosa

las propuestas aportadas ya que su adecuada evaluación permitirá decidir la viabilidad de invertir o no en esos proyectos. De manera que se pueda obtener mayor número de innovaciones exitosas al interior de la organización (Moreno, 2013). Entonces el proceso de generación y selección de las ideas requiere de la utilización de mecanismos de control que propicien la calidad y eficiencia de las decisiones tomadas en el momento de evaluarlas.

## **2. Metodología**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo y transversal. La población estuvo conformada por cien (100) empresas, que cumplieran con los siguientes criterios: pertenecientes a las pequeñas y medianas empresas, vinculadas al sector servicios, ubicadas en la ciudad de Barranquilla e inscritas en la Cámara de Comercio (2014), dentro de este sector se incluyen actividades como publicidad, hoteles, restaurantes, asesoramiento empresarial, informática y actividades de arquitectura e ingeniería.

A todas las 100 organizaciones se le extendió la invitación a participar en la investigación que dio como resultado el presente artículo, pero solo aceptaron 80 empresas pymes del sector servicios, el muestreo fue intencional. Los informantes fueron directivos o funcionarios claves relacionados con los procesos de innovación, como técnica de recolección de información se empleó la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, que contemplo las dimensiones: definición y planificación de los objetivos de innovación, identificación y selección de ideas, y la divulgación y aprendizaje.

Es pertinente acotar que el informante tenía que elegir una opción de respuesta, la que más representara las prácticas de gestión en innovación en la organización.

La información obtenida se revisó, organizó y proceso mediante el uso de estadística descriptiva.

La fiabilidad de la escala de medida se obtuvo a través del coeficiente del Alfa de Cronbach que derivó un valor de 0.8, el cual es

un valor que garantiza un nivel de confiabilidad adecuado. La validez del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos.

### 3. Resultados

Teniendo en cuenta el objetivo a presentar a través de este artículo, los resultados se describen considerando la variable gestión de la innovación y sus dimensiones, resultados que se observan en la tabla I.

#### 3.1. Vigilancia, definición y planificación de la innovación

En esta dimensión se cimienta el papel que cumple la planificación en la innovación

de la empresa a largo plazo, se pudo observar que el 47% de estas organizaciones planifica estratégicamente el negocio teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, vigilantes a lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías que utilizan; un 35% prevén algunos cambios que se generaran al interior del sector en un lapso de tres años, aceptando que estos pueden afectar sus productos y procesos de fabricación, por lo cual reaccionan adaptativamente a los mismos; y solo un 18% de las pymes encuestadas no prevén innovaciones substanciales del negocio a largo plazo.

**Tabla I**  
**Dimensiones de la gestión de la innovación**  
**(participación porcentual)**

Dimensiones	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
<b>Vigilancia y planificación</b>			
Papel que cumple la planificación	47%	35%	18%
Proceso de innovación	50%	30%	20%
Vigilancia del entorno	47%	35%	18%
<b>Total promediado</b>	<b>48%</b>	<b>33,3%</b>	<b>18,6%</b>
<b>Divulgación – Aprendizaje</b>			
Divulgación en las pymes	60%	20%	20%
Aprendizaje en las pymes	70%	20%	10%
<b>Total promediado</b>	<b>65%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>
<b>Recepción y selección de ideas</b>			
Recepción de ideas	90%	6%	4%
Proceso de generación de ideas	50%	43%	7%
Selección y aplicación de ideas	50%	40%	10%
<b>Total promediado</b>	<b>63,3%</b>	<b>29,6%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Teniendo en cuenta el proceso de innovación al interior de las pymes en la ciudad de Barranquilla, en el estudio se evidencia como en el 50% de las pymes la innovación está asociada al desarrollo de nuevos productos y servicios, existiendo un responsable que gestiona y asigna tareas en función de sus criterios y de la exigencia del mercado. El 30% del proceso de innovación está estructurado en etapas claves y se encuentra distribuida en las diversas áreas organizacionales, las cuales participan de manera simultánea y cuentan con los recursos y medios concretos para gestionar el proceso de innovación. Solo en un 20% de estas empresas no cuentan con una metodología para gestionarla. Con relación a la sistematización y metodología del proceso de innovación es claro lo que el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (*Colciencias*) (2016) propone, al decir que éste proceso debe estar bien estructurado y debe ser gestionado eficientemente, de forma que favorezca la capacidad de innovación al interior de estas empresas. De ahí la necesidad de contar con un conjunto de políticas, procesos, herramientas y cultura que propicien la creatividad e iniciativa de los individuos y por ende la innovación empresarial (Innova Chile, 2010).

Ahora, esto no quiere decir que estas organizaciones no desarrollen actividades de innovación, solo que las que se han aplicado han sido propiciadas de manera muy informal, sin un procedimiento sistemático para desarrollarlas debido a la falta de un plan preestablecido. De ahí que la vigilancia y la planificación van de la mano, ya que para definir y planificar se requiere de información suficiente sobre la dinámica del entorno empresarial, tanto interna como externa, tal como lo expone Parra, *et al.* (2007). También se observa en los resultados que más de un 50% de estas empresas no desarrollan vigilancia, realidad que las lleva a tener una visión cortoplacista y en muchos casos muy informal según Aldana (2013).

### **3.2. Divulgación y aprendizaje de la innovación**

Los canales de divulgación utilizados para la transmisión del conocimiento dentro

de las pymes se enfocan en el desarrollo profesional, en la admisión de personas altamente competentes y en la utilización de las tecnologías de información, aspectos que serán descritos a continuación.

Del cuestionario aplicado, se evidenció que el 60% de las pymes consideran la innovación como una fuente de competitividad, siendo el concepto divulgado y reconocido por sus trabajadores y clientes; en un 20% de las pymes la dirección de la empresa difunde el concepto de innovación aunque no aclara el ejercicio en la práctica de este concepto, por tal razón, dentro de estas empresas no se encuentra documentado y formalizado el compromiso de la dirección con la innovación. El otro 20% de las pymes consideran que en su interior el concepto de innovación como tal no es difundido de manera habitual en la comunicación de la empresa. Teniendo en cuenta estos resultados, se hace evidente la necesidad que exponen Bo y Bo (2011), cuando manifiestan que la innovación demanda de una acertada capacitación del personal, la cual servirá para que el concepto de innovación quede claro y pueda ser aplicado por los empleados en todos los niveles de la empresa.

Con respecto al aprendizaje, el 70% de las pymes tiene un plan para el desarrollo profesional de sus trabajadores, además cuenta con métodos de aprendizaje estructurado que les permite aprender de los éxitos y fracasos (aprendizaje organizacional), un 20% proporciona formación continua aunque no cuentan con un plan de capacitación específico para cada puesto de trabajo y en lo que respecta al proceso de admisión de personas se esmeran por contratar técnicos calificados que no requieren demasiadas instrucciones y capacitación; solo un 10% de las pymes no dedica esfuerzos en la formación de los trabajadores, de igual forma ocurre con la incorporación de conocimientos mediante la contratación de personas tituladas o con experiencia técnica.

De acuerdo a estos resultados, las pymes fundamentan el aprendizaje en su cultura organizacional, tal como lo expone Brisuelas y Herrera (2012), pero también hay que resaltar

que muchos de estos planes de formación son de conocimiento y experiencias generales lo cual hace más compleja la innovación.

### **3.3. Recepción y selección de ideas**

Con relación a la manera como las pymes admiten la generación de nuevas ideas, se observa que el 90% de estas empresas centra sus respuestas en que todo el personal es invitado a aportar nuevas ideas y proponer mejoras, pero son pocas las ideas que se reciben y se ponen en práctica. Este resultado muestra lo expuesto por Fonseca (2013) cuando dice que a pesar que las empresas cuentan para su generación de ideas con canales tecnológicos y otros recursos didácticos, muchos de los invitados no están preparados para su uso y aplicación, aspecto que desestima la participación en el proceso.

Por otro lado, se deja claro que se organizan reuniones de equipo para informar y recibir comentarios; el 6% afirma que en sus empresas existen mecanismos específicos para recompensar la creatividad, la aportación de ideas y el espíritu innovador, se recibe de la dirección respuestas sobre las sugerencias hechas, a tal punto que muchas de las ideas se han llevado a la práctica; y solo un 4% considera que esta práctica al interior de la empresa se da raramente, ya que no se ha creado en el ambiente de trabajo un espacio que favorezca las discusiones de este tipo.

Para el 50% de las pymes la generación de nuevas ideas se lleva a cabo a través de comunicaciones informales y esporádicas entre las áreas dentro de la organización y en el contacto con los clientes, además de estar muy pendientes del ciclo de vida del producto. El 43% afirma planificar la creación de nuevos conceptos en función del ciclo de vida del producto y la rentabilidad actual, así también se expuso que existe un grupo multidisciplinario que se reúne periódicamente para analizar las nuevas ideas y ver como se articulan con la estrategia de la empresa y sus capacidades internas. Solo un 7% aduce que en su empresa no planifica la generación de ideas y que la dirección es la que decide sobre los productos a lanzar en el mercado.

En relación al ítem sobre los mecanismos de selección y aplicación de ideas, las pymes en un 50% consideraron que a su interior se generan muchas ideas que son seleccionadas por su viabilidad técnica y rentabilidad esperada de acuerdo con los parámetros de calidad, recursos y tiempo de mercado determinantes. En el 40% de las pymes los nuevos proyectos se seleccionan a partir de los resultados de estudios de viabilidad técnica sin estimarse su rentabilidad económica.

Solo un 10% considera que no existe ningún procedimiento establecido para la selección de ideas a desarrollar. De ahí lo expuesto por García, E. (2012) sobre el reto de que los empleados aprovechen las herramientas tecnológicas para que plasmen sus ideas novedosas con valor agregado viables a los planes organizacionales, tal como fue expuesto por Montero (2013).

### **4. Conclusiones**

Fundamentados en los resultados obtenidos, se puede concluir que para las pymes del sector servicios en la ciudad de Barranquilla, la gestión de la innovación es un componente decisivo de competitividad, el cual deberá formalizarse en sus actividades cotidianas para planificar con anticipación los objetivos a alcanzar y los procedimientos para conseguirlos.

Esta gestión no puede ser producto de corazonadas e intuiciones vagas e informales de los gestores, sino de una planificación que genere en los directivos no solo el ser visionarios estratégicos, sino tener la capacidad de asignar y distribuir los escasos recursos de manera eficiente, lo que les permitirá aprovechar las oportunidades que el mercado les proporciona siendo capaces de evaluar su contexto interno y externo, y crear la confianza necesaria.

El éxito de la innovación para las pymes de este sector, está en la atención a las señales del entorno, acompañándose éste de un proceso formal de adaptación, seguimiento y evaluación que les permita alcanzar mejores impactos en sus proyectos de innovación. Al igual, deben responder a un proceso de análisis

de viabilidad previo capaz de implicar a toda la organización, para lo cual se requiere de la utilización de adecuados mecanismos de divulgación por parte de la dirección.

Aunado a esto, la gestión de la innovación demanda de un proceso formal para la generación y evaluación de ideas la cual deberá estar en conformidad a los recursos y capacidades con que cuentan las pymes, ya que solo de esta manera se podrán seleccionar las ideas más prometedoras generadas por el personal de las diferentes áreas para su aplicación y desarrollo. Esta fase del proceso requiere de políticas y criterios de evaluación formales, que conduzcan a que se acreciente la participación e interés del personal de la organización con respecto a compartir sus ideas creativas, así como también genera la oportunidad de que se obtengan resultados que impacten en la competitividad y sostenibilidad de las pymes a largo plazo a través del ofrecimiento a sus clientes y mercado de productos y servicios innovadores.

Asimismo, se hace necesario que estas empresas fortalezcan el desarrollo profesional de sus colaboradores, fomentando capacitaciones acordes a los perfiles establecidos para el buen funcionamiento del plan de innovación. Y para esto, pueden apoyarse en grupos externos que fortalezcan e intensifiquen las actividades de desarrollo e innovación a su interior; produciéndose con esto un mayor impacto de innovación, y por ende su competitividad en el mercado.

Finalmente, el estudio permite inferir que la gestión de la innovación requiere de procesos claramente estructurados que faciliten la buena utilización de los recursos y capacidades con los que cuentan las empresas, esto con el objeto de que se incentive y aproveche las competencias y capacidades innovadoras de los colaboradores. Competencias que serán resultado de un proceso participativo de planificación estratégica en la que se involucre a todo el personal a fin de generar nuevas ideas que fortalezcan y faciliten la gestión de la innovación al interior de las pymes del sector servicio.

## **Bibliografía citada**

- Aldana, Edgar (2013). “Las pymes deben aumentar inversiones: Acopi”. **Gerente Pyme**. Año 4. Edición No 41. Unipymes Escuela Empresarial Latina. Bogotá- Colombia. Pp.1-56.
- Alianza Mexicana de la Creatividad (2013). **Técnicas de creatividad para la innovación en pymes. Por un México creativo e innovador**. México, D.F. Disponible en: <http://buenaspracticass.stps.gob.mx/buenaspracticass/administrador/Lecturas/pdf/T%C3%A9nicas%20de%20creatividadpara%20la%20Innovaci%C3%B3n%20en%20Pymes.pdf>. Consultado el 18 de marzo de 2016.
- Araujo, Alicia (2010). “La cultura organizacional innovadora: Desde una perspectiva valorativa”. **Revista Visión Gerencial**. Vol. 9, No 2, Venezuela- Caracas. Pp. 219-239.
- Asociación de la Industria Navarra (ANAIN) (2008). **Guía práctica la gestión de la innovación en 8 pasos**. Navarra, España. Gobierno de Navarra. ANAIN - Agencia Navarra de Innovación. P.102.
- Baena, Carmen; Gutiérrez, Lourdes; Gutiérrez, Elena y Trujillo, Maite (2009). **Guía para la auto evaluación de la gestión de la innovación empresarial. Modelo, cuestionario y buenas prácticas de gestión en innovación empresarial**. España. Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión - Instituto Andaluz de Tecnología. Pp 2-84.
- Bittencourt, Pablo y Giglio, Ricardo (2013). “Un análisis empírico sobre la capacidad de absorción tecnológica de la industria brasileña”. **Revista CEPAL**. Vol. 10. No 111. Santiago de Chile. Pp.183-199.

- Brizuela, Wendy y Herrera, Xiomara (2012). Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de gestión del conocimiento: Caso CRS el Salvador. Tesis de Maestría Universidad centroamericana “José Simeón Cañas” Antiguo Cuscatlán, el Salvador, C.A.
- Bo, Edvardsson y Bo, Enquist (2011). “The Service Excellence and Innovation Model: Lessons from IKEA and Other Service Frontier”. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 22. No 5. Reino Unido. Europa. Pp. 535-551.
- Cámara de Comercio (2014). **La gran encuesta de la pequeña y mediana empresa**. Informe de resultados primer semestre, Barranquilla. Disponible en: [http://anif.co/sites/default/files/uploads/Gran%20Encuesta%20Pyme%202014-I\\_2.pdf](http://anif.co/sites/default/files/uploads/Gran%20Encuesta%20Pyme%202014-I_2.pdf) Consultado 10 de mayo 2015.
- Carrasco, Edmary (2014). “Aportes teóricos para el estudio de la innovación en Latinoamérica”. **Revista Academia**. Vol. XIII No. Especial. V Seminario Desarrollo, Sostenibilidad y Eco Diseño. Caracas- Venezuela .Pp. 69-79.
- Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) (2001). **La innovación: Un factor clave para la competitividad de las empresas**. Madrid, España. Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. P.170.
- Crossan, Mary y Apaydin, Marina (2010). “A Multi-Dimensional Framework of Organization Innovation: A Systematic Review of the Literature”. **Journal of Management Studies**. Vol. 47. No. 6. Reino Unido. Pp. 1154-1191.
- Cruz, José; Dueñas, Diana y Rojas, Erika (2011). “Caracterización de la gestión de la innovación en las empresas del sector manufacturero de Boyacá”. **Apuntes del CENES**. Vol.30. No 52. Boyacá, Colombia. Pp.145 – 181.
- De Saá - Pérez, Petra; Díaz - Díaz, Nieve y Ballesteros - Rodríguez José L. (2012). “The Role of Training to Innovate in SMEs.” **Innovation: Management, Policy & Practice**. Vol.14. No. 2. Inglaterra y Gales, Londres. Pp. 218-230.
- Del Rio, Jorge y Santisteban Diego (2011). “Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos”. **Revista Ciencias Estratégicas**. Vol.19. No 26. Medellín- Colombia. Pp.247-266.
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (*Colciencias*) (2016). **Tipología de proyectos calificados como de carácter científico, tecnológico e innovación. Criterios y condiciones para su caracterización**. Versión 4 aprobada según acuerdo 14 del 2016. Disponible en: [http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/Anexo3-tipologia-proyectos-version4\\_1.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/convocatoria/Anexo3-tipologia-proyectos-version4_1.pdf). Consultado el 20 de mayo de 2016.
- Drucker, Peter (2007). **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. Amsterdam. London, Butterworth-Heinemann. P. 253.
- Escorza, Pere y Valls, Jaume (2003). **Tecnología e innovación en la empresa**. Ediciones UPC. Barcelona-España. Pp. 334.
- Fonseca, Dora (2013). “Desarrollo e implementación de las TICS en las PYMES de Boyacá – Colombia”. **Faedpyme International Review**. Vol. 2. N° 4. Murcia, España. Pp.49-59.

- García, Evelyn (2012). **Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas.** Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca.
- García, Fernando (2012). **Concepto sobre Innovación contribución al análisis PEST (política, economía, sociedad, tecnología). Plan estratégico 2013-2020.** Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. Disponible en: [http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf). Consultado el 20 de marzo de 2015.
- Gómez, Álvaro y Calvo, José Luis (2010). **La innovación factor clave del éxito empresarial.** Madrid- España. Rama. Pp. 295.
- Gómez, Elena (2013). **Gestión de proyectos empresariales de I+D+I y su financiación.** Tesis de Maestría. Universidad Carlos III de Madrid. No publicado.
- González Julio; García, Luis; Caro, Carla y Romero, Natalia (2014). “Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: Prácticas para gestionar la innovación en empresas”. **Revista Pensamiento & Gestión.** No 36, Barranquilla – Colombia .Pp. 109-135.
- Grueso, Merli y Rey, Claudia (2013). “Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables”. **Revista de Ciencias Sociales.** Vol. XIX, No. 4. Maracaibo- Venezuela. Pp. 625-638.
- Innova Chile (2010). **Bases Técnicas y administrativas del concurso promoción de la gestión de la innovación en empresas chilenas.** CORFO. Santiago - Chile. Resolución Exenta 1267 del 12-11-2010.
- López, Nilsia (2006). **Un enfoque pluriparadigmático para la competitividad inspirada en la innovación de las pymes en la posmodernidad.** Tesis doctoral en Ciencias administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. San Cristóbal.
- López, José y Somohano, Francisco (2010). **Análisis comparativo del efecto del entorno económico de las pymes mexicanas sobre los resultados empresariales y su relación con las actividades de I+D+I.** I Encuentro Internacional AECA en América Latina, México, D.F.
- Moreno, María (2013). **Las actividades de pre desarrollo en la innovación de productos: determinantes y resultados.** Tesis doctoral. Universidad de Murcia. España.
- Moreno, Sidia y García, Águeda (2014). “Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en PYMES de países en desarrollo: Caso Panamá”. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.** Vol. 22. No 2. Bogotá- Colombia. Pp. 109-122.
- Montaño, Víctor (2010). “Beneficios para el gobierno empresarial: Articulando COBIT con ISO 27000 para la exitosa implantación de un gobierno de TI”. **Económicas CUC.** Vol. 31. No. 31 Barranquilla- Colombia. Pp. 183-202
- Montejo, María y Bravo, Alfonso (2010). **La innovación en sentido amplio: Un modelo empresarial. Análisis conceptual y empírico.** COTEC Fundación para la innovación tecnológica. Madrid – España. P.69.
- Naranjo, Julia; Jiménez, Daniel y Sanz Raquel (2012). “Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa”. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE.** Vol. 15. No. 2, Madrid-España. Pp. 63-72

- Parra, Rubén D.; Mesa, Jorge; Corrales, María E y Aguirre V., Marcela. (2007). **La auditoría de la innovación: Un grupo de empresas del Área Metropolitana de Medellín**. Colombia. Fondo Editorial EAFIT. P.210.
- Quevedo, Gustavo (2008). “La pequeña y mediana empresa colombiana ante los nuevos retos”. **Económicas CUC**. Vol. 29, No 29. Barranquilla, Colombia. Pp.41-48.
- Ruiz, Santiago y Herrera, Juan (2010). **Gestión de la innovación**. Alianza por la innovación. Cámara de comercio de Medellín y Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). Medellín - Colombia. P.93.
- Tan, Cheng y Nasurdin, Aizzat (2010). “Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness”. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. Londres, Reino Unido. Vol.9Nº2. Pp. 155–167. Disponible en: <http://www.ejkm.com/search/index.html?name=keywords&value=human%20resource%20management%20practices>. Consultado el 10 de julio de 2015.