



Año 25 No. 89

Enero - Marzo 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia

**Peralta Miranda, Pabla
Cervantes Atia, Viviana
Salgado Herrera, Raquel
Espinoza Pérez, Alba**

Resumen

Los retos a los que se enfrentan las empresas modernas en un ambiente competitivo donde la innovación es el eje transversal de sus prácticas cotidianas, crea en las pymes, la necesidad de interiorizar nuevos esquemas de dirección que le permitan redefinir sus estrategias para fomentar la innovación internamente. De ahí el objetivo de proponer un modelo de dirección estratégica para la innovación en las pymes, acorde son sus necesidades, capacidades y recursos. Para ello, se realizó un estudio documental, en el cual se revisó y recolecto información de artículos científicos, libros, revistas de divulgación y sitios web para posteriormente interpretar y analizar la información obtenida con un alcance propositivo, utilizando como autores principales a Sánchez, Cervantes y Peralta (2016); Pérez (2014); Aguilera (2010); Johnson, Scholes y Whittington (2006), entre otros. Se concluye con el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico

Recibido: 16-07-19 Aceptado: 22-10-19

- ¹ Proyecto de investigación denominado Diagnóstico de Innovación en pymes del sector Servicios en la ciudad de Barranquilla- Colombia
- ² PhD. Marketing. Docente investigadora, en la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, adscrita al grupo, Gestión Organizacional, Categorizada por Colciencias en Investigadora Asociada E-mail: pperalta@unisimonbolivar.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8108-9630>
- ³ Magister en Administración de Empresas e Innovación. Docente investigadora, adscrita al grupo Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia. E-mail: vcervantes1@unisimonbolivar.edu.co Orcid: 0000-0002-5214-0414.
- ⁴ Magister en Administración de Empresas e Innovación, docente de tiempo completo de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla
- ⁵ Doctor Magister en Administración de empresas, coordinadora de Investigación, docente de tiempo completo. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena, Bolívar. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6052-8689>. Email: aespinos@tecnologicocomfenalco.edu.co

que articula la innovación a las prácticas cotidianas de las pymes, permitirá lograr un mayor impacto en su gestión.

Palabras clave: Innovación; dirección estratégica; proceso estratégico; capacidades y recursos.

Strategic planning for the innovation of small and medium enterprises in the city of Barranquilla -Colombia

Abstract

The challenges that modern companies face in a competitive environment where innovation is the cross-cutting issue of their daily practices, providing SMEs, in particular, the need to internalize new management schemes that allow them to formally redefining their strategies in order to promote of innovation within their organizations. Hence the objective of proposing a strategic management model for innovation SMEs according to their needs, capabilities and resources. For this, a documentary study was carried out, in which information from scientific articles, books, dissemination magazines and websites was reviewed and collected to later interpret and analyze the information obtained with a proactive scope using as principal authors: Sánchez, Cervantes and Peralta (2016); Pérez (2014); Aguilera (2010); Johnson, Scholes and Whittington (2006), among others. It concludes with the design of a strategic addressing model that articulates innovation to the daily practices of SMEs, thereby achieving better management impact.

Keywords: innovation; strategic planning; planning processes; resources and capabilities.

1. Introducción

Los actuales retos a los que se enfrentan las organizaciones modernas producto de un ambiente competitivo lleno de incertidumbre, donde la innovación se constituye en el eje transversal de sus prácticas cotidianas, ha propiciado

en las pequeñas y medianas empresas (pymes) la necesidad apremiante de interiorizar nuevos esquemas de gestión que les permitan redefinir formalmente sus estrategias en aras de fomentar la innovación al interior de sus organizaciones. Aunque no se puede establecer una relación lineal, al

parecer, las empresas que se relacionan con el entorno para realizar procesos de investigación y desarrollo, que además incluyen en su plan estratégico el tema de la innovación, están asociadas con mejores resultados en términos de licenciamiento de patentes y mejora de sus utilidades (Tarapuez et al, 2016).

Adicionalmente, el objetivo de desarrollo sostenible número 9 de la Agenda 2030 señala que los avances tecnológicos y la investigación e innovación son esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales. Al respecto, los países en desarrollo deben acelerar sus manufacturas y aumentar la inversión en investigación científica e innovación para poder cumplir las metas (Naciones Unidas, 2018). En ese contexto, las pequeñas industrias son consideradas como columna vertebral del desarrollo industrial, pues generan un importante número de empleos y autoempleo, y con esa agenda se pretende, entre otras metas, fomentar la tecnología, la innovación, la investigación, así como el acceso igualitario a la información y al conocimiento.

En Colombia, a pesar del esfuerzo realizado para cumplir con los requerimientos del entorno para innovar, un 50% de las pymes del sector servicio en la ciudad de Barranquilla presentan una planeación informal en relación con la gestión de la innovación, viéndose con esto afectada su competitividad, lo cual las pone en desventaja con las otras empresas del mercado (Sánchez, Cervantes y Peralta, 2016). En ese contexto, se detectaron ciertas características de las pymes de Barranquilla, similares a pymes de otras ciudades y países, relacionadas con su tamaño, estructura, cultura, capacidades y recursos, que deben ser

tenidas en cuenta a la hora de formular la estrategia, ya que las mismas pueden generar diferencias en los procesos relacionados con el direccionamiento hacia la innovación y representar limitaciones o, por el contrario, facilitarlas según sean gestionadas.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se hace necesario diseñar un modelo de dirección estratégica, en cascada, que facilite a los directivos la planeación y socialización de la estrategia de innovación teniendo en cuenta las necesidades, capacidades y recursos con los que cuentan las empresas ubicadas en un mismo sector. Con la propuesta se pretende dar respuesta a la problemática que actualmente presentan las pymes en relación al fomento de la innovación y a la vez proporcionarles herramientas de gestión contextualizadas a sus necesidades individuales y a las del sector.

2. Innovación organizacional como estrategia en las pymes

Cuando se habla de innovación tecnológica en el mundo empresarial, hay que hacer referencia a las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, introducir productos que ofrezcan algún plus o valor agregado, actualizar los sistemas de información, renovar herramientas tecnológicas o maquinarias y equipos que permitan aumentar la productividad en las empresas, la gestión de cambios en organización y administración de las empresas (Riascos et al, 2016).

Schumpeter (1934) fue uno de los primeros autores en mencionar que la innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la

introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la consecución de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o la creación de una nueva organización de cualquier industria. De forma similar, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

Gracias a la innovación, las pymes pueden ofrecer una respuesta diferente en un mercado increíblemente cambiante y competitivo. Pueden rediseñar productos, servicios, procesos, incorporar mecanismos que les llevan a lugares diferentes y les ayuden a cumplir objetivos; pero, sobre todo, sorprender a sus clientes y cubrir sus expectativas, aumentando así las posibilidades de crecimiento y de facturación. De esta forma, se convierte en un componente fundamental del éxito organizacional el logro de los objetivos de innovación al interior de la organización y adaptarse al nuevo panorama competitivo que se caracteriza por la dinámica de una economía globalizada y un avance tecnológico vertiginoso.

No existe una receta única que proporcione la estrategia adecuada para innovar en las pymes, ya que son muchos los factores internos y externos que influyen en ello. Pero, es importante que la empresa pueda apropiarse de conocimientos y competencias, asimilar tecnologías y crear un ambiente que

propicie la generación y acumulación de conocimientos, lo que eventualmente llevará a cambios e innovaciones (Díaz, 2019), sin olvidar que no pueden confiar únicamente en sus capacidades internas para ser innovadoras, sino que los responsables de las pymes deben reconocer enfoques modernos para la creación de estrategias de cooperación en el entorno competitivo (Velázquez, Cruz y Vargas, 2018). Por esta razón, Contreras (2013) ha considerado que la innovación requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Esta dinámica ratifica la representatividad de la estrategia como un componente único en el proceso de dirección tal como lo expuso Menguzzato y Renau (1991).

Por tanto, compatibilizar la gestión de la innovación con la estrategia global de la empresa puede representar un arma estratégica difícil de imitar por sus competidores (Arzola y Mejías, 2007).

En tal sentido, para implementar estrategias de innovación, es necesario que todos los actores estén involucrados y motivados para su ejecución de forma que sea un objetivo compartido en la cotidianidad de las funciones de la organización, ya que depende de múltiples elementos (Barreto y Petit, 2017) que van principalmente desde la disposición de la alta gerencia a crear una cultura de innovación, la formación del talento humano, los recursos para la generación de estas innovaciones, el espacio para poner en práctica la creatividad de la gente y la comunicación interna y externa, de forma que sirva de soporte para poder intercambiar

inquietudes, discutir mejores soluciones o mejorar la propuesta ya establecida (Haro, Cordova y Alvarado, 2017).

Ante un nuevo escenario en el que la innovación se convierte en un referente competitivo, el diseño de estrategias de innovación de estas empresas deberá tornarse en un proceso participativo, que permita trazar una línea de propósitos en común que facilite el desarrollo de ideas novedosas y lograr el compromiso de todos los involucrados, desde los altos ejecutivos hasta los operarios, ya que las inversiones en actividades innovadoras conlleva altos niveles de riesgos, y los resultados solo se observan a largo plazo. Por tanto, las pequeñas y medianas empresas requieren de modelos innovadores que les permitan modernizarse y ofrecer productos y servicios acordes a la evolución de los mercados de consumo.

En consonancia con las experiencias de formulación de estrategias, se ha propiciado una interesante discusión acerca de si el proceso se desarrolla de manera formal o si emerge en respuesta a oportunidades ad hoc, subsecuentemente como parte del plan estratégico (Lawlor y Kavanagh, 2009). Ante este debate, estudios realizados por Song et al, (2011) donde examinaban las condiciones en que la fase de formulación estratégica incrementaba o disminuía el número de las innovaciones empresariales, señalan que la evidencia empírica encontrada sugiere que la innovación emerge de las oportunidades y necesidades de un entorno que prepara el escenario estratégico de la organización, de esta forma es como se logra una mejor planeación estratégica y un mayor número de proyectos de desarrollo de nuevos productos que mejoren su desempeño.

3. Direccionamiento estratégico: algunas consideraciones conceptuales

El direccionamiento es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones. Su importancia se ha acentuado dado el incremento de la complejidad y de la incertidumbre del entorno, lo que ha obligado a las empresas a pensar diferente y adoptar comportamientos que les permitan sobrevivir o desarrollarse, utilizando la estrategia como principal elemento de concreción de sus objetivos. Su proceso de evolución ha tomado diferentes connotaciones.

Inicialmente la dinámica del direccionamiento estratégico tuvo un alcance muy limitado, enfocada solo a la planeación financiera (Tarzijan, 2008); para la década de los 50 se fue ampliando su cobertura, las organizaciones empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Cendejas, 2014). La inclusión de estos nuevos requerimientos dio lugar al direccionamiento con proyección a largo plazo (Ghemawat, 2007), manteniéndose en la práctica que la alta dirección desarrolle las metas y planes para toda la organización (Aguilera, 2010).

Aunque el término tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, ha seguido evolucionando en la medida en que las organizaciones han venido creciendo y diversificándose. Por ello, según Álvarez (2012) sigue siendo una práctica del siglo XXI, donde el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando

múltiples desafíos, haciendo uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura; de ahí que su esencia multidisciplinar del proceso de direccionamiento, requiere que el personal responsable cuente con una cualificación especializada (Sánchez, 2012). Tal es la razón para que en la sociedad moderna sus prácticas estén enfocadas en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios.

Para Thompson et al, (2012), la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia gerencial de formular, implantar y evaluar las estrategias en el corto, mediano y largo plazo para lograr los objetivos organizacionales. Por su parte, Harrison y St. John (2002), señalan que es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan sus entornos interno y externo, aprenden de ellos, dictan la dirección estratégica, crean las estrategias, ejecutándolas para lograrla consecución de objetivos, todo ello con la intención de satisfacer las exigencias de los grupos de interés en la organización.

Este proceso sistematizado, según Lledó (2013) y Álvarez y Bernal (2017), permite estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Conforme a este propósito, la dirección estratégica centra sus esfuerzos en integrar los planes de actuación de cada área funcional de la organización con los factores externos que confluyen en ella para obtener el éxito empresarial.

En general, la evolución del direccionamiento estratégico deja entrever la transcendencia que éste tiene en el ámbito organizacional, sin él a los gestores se les dificultaría organizar y adaptar los recursos y capacidades

con los que cuenta la organización a las nuevas exigencias del mercado.

Asimismo, tanto las pequeñas y medianas empresas como las grandes, deben implementar el uso del direccionamiento estratégico para definir dónde llevar la vida de la organización. Si en una empresa no se realiza esta planificación, cada persona, trabajador e individuo va por su propio camino y por su propia cuenta sin saber que existen unas metas, compromisos y objetivos que se quieren alcanzar como organización.

4. Fases del Direccionamiento Estratégico para la innovación

Desde la perspectiva de Pérez (2014), el proceso de direccionamiento para innovar al interior de las empresas tiene un sello particular, debido a que su funcionamiento depende de numerosos aspectos los cuales deben ser conocidos y compartidos por todos: el tipo de gestión de la organización, la actividad económica a la que pertenece, el compromiso de escalar y emprender por parte de los directivos, la actitud de los trabajadores hacia los cambios y la innovación, las condiciones para el mejoramiento, la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Estos referentes inciden en que el proceso de dirección estratégica sea cíclico, sistemático y participativo en todas las áreas de la organización, con la formulación e implementación de acciones hacia un objetivo común que genere valor para la obtención de ventajas competitivas. Es así como estos procesos se consolidan mediante la planificación, la implementación y el control estratégico, apoyado en herramientas técnicas, humanas y un mínimo de recursos que guían los

esfuerzos para el logro de los objetivos.

El modelo básico de direccionamiento estratégico para la innovación debe iniciar con el diagnóstico preliminar, este debe contener según Aguirre (2015) el análisis e identificación de los diferentes activos estratégicos que posee el sistema (organizacional, regional o sectorial), a nivel de recursos humanos, recursos físicos, tangibles e intangibles y conocimientos que prevalecen; de esta manera se pueden identificar las tecnologías que se poseen y a su vez las capacidades de innovación.

Asimismo, se debe tener en cuenta la elección de los estrategias, los principios, las metas, los objetivos, las competencias organizacionales, la formulación de proyectos y planes de acción, al igual que la difusión de la cultura corporativa y la manera de ejecutar las estrategias previstas (Serna, 2013).

Desde la perspectiva de este autor, una exitosa dirección estratégica para la innovación debe contener una definición clara y holística del negocio, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico estratégico que abarque los factores internos (capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y humana) y externos (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos y geográficos) que rodean la organización, con ello se busca efectuar un análisis profundo del impacto de los factores que puedan determinar amenazas y oportunidades al interior de la misma y a su vez un análisis que permita a la organización establecer sus puntos fuertes para ser aprovechados al máximo y reducir o eliminar los puntos débiles que esta presenta a su interior.

Al respecto, los análisis

estratégicos realizados con modelos que no captan la dinámica de la competencia tecnológica llevan a adoptar, habitualmente, decisiones erróneas en la dirección de la innovación en la empresa. Por tanto, el desafío para innovar al interior de las organizaciones requiere que los gerentes se conviertan en estrategias asiduos, de forma que puedan reconocer el entorno al cual se enfrentan, para así plantear visiones de futuro, estrategias y desarrollo de planes y proyectos a largo plazo en favor de alcanzar ventajas competitivas (Pérez, 2014).

La fase crucial de todo proceso de Dirección Estratégica es la que corresponde a la Implantación de la Estrategia. Al respecto, Garrido-Buj (2006) sustenta que una vez se ha decidido la estrategia que se quiere poner en práctica para alcanzar los objetivos generales, es necesario adecuar y organizar los recursos y capacidades de la organización para conseguir las acciones formuladas con ésta. La planeación no debe quedar solo en simples ideales, esta debe plasmarse en la realidad, por esta razón es que Contreras (2013: 61) expresa textualmente "me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año encerrados en salas de juntas y salas de conferencia y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso". De aquí la importancia de la etapa de ejecución para la innovación.

La etapa de control de la estrategia se vislumbra sin duda como una medida de verificación y seguimiento de las diferentes variables que intervienen en el proceso, estas permitirán, dirigir los esfuerzos al objetivo propuesto y adaptarse a los constantes cambios del entorno.

León (2011) plantea que la ejecución tiene en cuenta cuatro actividades: la organización, la dotación de personal, la dirección y por último el control, la misma inicia con la difusión de los datos generados en la formulación de la estrategia de innovación, esto con el objeto de dar a conocer e incentivar la aceptación de la misma a todos los niveles jerárquicos de la organización.

En ese sentido, el éxito de la estrategia formulada depende del cumplimiento de actividades clave, tales como el asignar y procurar los recursos necesarios, establecer la estructura humana, sus responsabilidades, el manejo del proceso, así como los canales tanto formales como informales para transmitir la estrategia de innovación (Johnson et al, 2006). Así mismo, de tener en cuenta los alcances que tiene la estrategia (Martínez, 2009).

Si se trata de la estrategia corporativa, cuyo alcance es general y persigue el propósito de ver cómo se le puede añadir valor a las unidades de negocio, ésta se convierte en el fundamento para las otras decisiones estratégicas que se deban tomar en la organización; si se trata de la estrategia de negocio, está relacionada con la determinación de productos o servicios a desarrollar, los mercados a los que se debe entrar y las acciones a ejecutar para lograr ventaja competitiva en cada uno de los productos y servicios; por su parte, las estrategias funcionales permiten engranar las diferentes partes operativas de la organización particularmente en cuanto a los recursos, procesos y personas (Johnson et al., 2006).

Uno de los errores más frecuentes en la dirección de la innovación que

tiene, además, una repercusión negativa en los rendimientos, consiste en no ajustar la estrategia de innovación de las pymes a las directrices establecidas en la estrategia del negocio. Las empresas que superan esta dificultad y dirigen las actividades innovadoras hacia el cumplimiento de los objetivos generales obtienen los mayores rendimientos. Partiendo de esta premisa, se ha confeccionado un modelo encaminado a superar los obstáculos que, lógicamente, suscita una estrategia de innovación.

5. Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Innovación (MDEI) de las pymes

Considerando el valor competitivo de la tecnología y de la innovación, se propone un modelo de Dirección Estratégica para la innovación que se fundamenta en dos grandes partes interrelacionadas. Por un lado, todo el proyecto de empresa previsto en la formulación estratégica, que debe servir de marco de referencia a la hora de determinar las competencias tecnológicas que son fuente de ventajas competitivas y, por otro, se abordan las distintas estrategias de innovación que se implantarán de acuerdo a los requisitos preestablecidos por el proyecto de empresa.

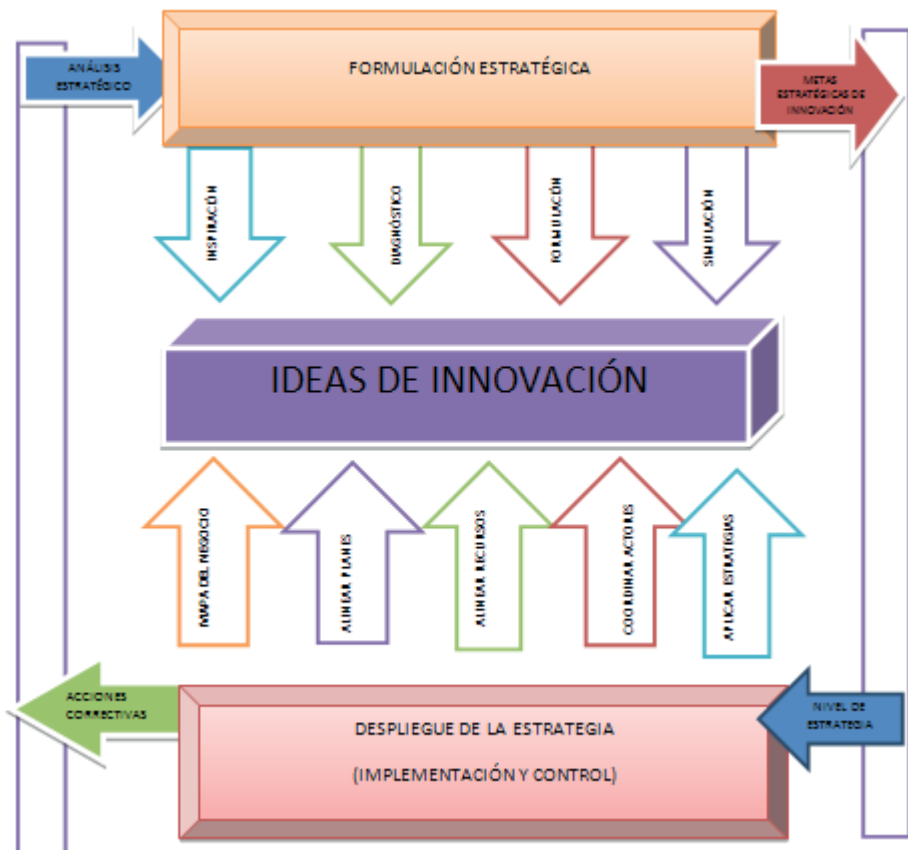
El modelo de direccionamiento estratégico para la innovación en las pymes se comenta en la consolidación de la teoría de dirección estratégica y pretende componer un círculo virtuoso de tal forma que la implantación de la estrategia se lleve a cabo sin ninguna clase de resistencia en lo que concierne a las actitudes de los miembros de la organización, ya que estos últimos son

parte integrante de proyectos.

Al respecto, las pymes deberán tener en cuenta ciertas premisas para definir acciones de innovación que le aseguren una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo; a su vez deberán

someterse a determinados análisis que permitan realizar las transformaciones pertinentes de su estrategia de acuerdo a los cambios del entorno. En el diagrama 1 se presenta el diseño del modelo propuesto.

Diagrama 1
Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Innovación
(MDEI) de las pymes



Fuente: Elaboración Propia

5.1. Formulación estratégica

En esta fase se propone crear espacios de reflexión dentro del equipo directivo, a través de reuniones, talleres y encuentros, que permitan lograr la concordancia de la misión, visión, objetivos y valores de la organización con los resultados del diagnóstico interno y externo, también denominado mapa de negocio, que identifica causas, oportunidades y problemas. El diagnóstico interno deberá informar el nivel de innovación de partida de las pymes, su cultura innovadora y la estructura con la que cuenta para gestionarla, en el diagnóstico externo las pymes deberán detectar los cambios y demandas planteadas por el entorno, ya sea a nivel tecnológico, administrativo o de mercado.

Estos espacios deberán propiciar acuerdos que faciliten la decisión sobre el tipo de innovación que mejor se adapta a las necesidades y capacidades de la empresa, el establecimiento de parámetros de acción en cada una de las áreas intervinientes en el proceso de innovación y la integración de la innovación desde la estructura organizacional, delineando los posibles escenarios para la organización con base en las tendencias y necesidades reales del mercado y de la empresa innovadora. Igualmente, se diseñan los escenarios prospectivos para la innovación a fin de identificar qué es lo que quiere alcanzar la empresa en los próximos cinco años. La corriente para pensar y diseñar estos escenarios puede ser el forecasting y los escenarios alternos (Baena, 2015).

Claramente definida la innovación desde su estructura organizacional (misión, visión objetivos), tomándose en cuenta las declaraciones y los escenarios

propuestos, la dirección de la empresa establece las Metas Estratégicas de Innovación (MEI) para la organización las cuales coincidirán con los objetivos de rentabilidad, tasa de crecimiento, cuota de mercado o posición competitiva. El propósito fundamental de esta etapa es llegar a una clara comprensión del estado actual de la organización y de los problemas que demandan la necesidad de innovación.

5.2. Generación de ideas de innovación

El análisis anterior lleva a que las pymes identifiquen y evalúen las alternativas estratégicas que generen valor a través de la innovación, fundamentando la selección de la estrategia o las estrategias más prometedoras acorde a los fines organizacionales. Lo ideal es que la formulación de la estrategia permita a la organización generar ideas de innovación que puedan salvar el “Gap Estratégico” (GE) y alcanzar sus metas de innovación, tal como lo expuso en su modelo de planeación (Martínez, 2009).

Para ello, es necesaria la existencia de un equipo disciplinado, con pensamiento ordenado y un plan de acción estructurado que permita la selección estratégica utilizando diferentes metodologías, desde la más simple intuición del equipo directivo hasta complejos procesos de simulación con herramientas informáticas avanzadas. En esta fase debe quedar claramente definido el tipo y nivel de la estrategia, así como su dinámica de funcionamiento y gestión de la innovación desde cada una de las áreas de la organización.

Desde el punto de vista del desarrollo de la estrategia, para cada uno de los negocios en los que la

empresa quiere posicionarse en el futuro deberán desarrollarse planes detallados a corto, medio y largo plazo.

5.3. Implementación y control estratégico

Después de realizar el análisis de la empresa y el diseño estratégico para la innovación, las empresas pueden pasar a realizar el despliegue de la estrategia desde los diferentes niveles organizacionales, enfocados a la cultura de innovación y la generación de nuevos conceptos y modelos de negocio dirigidos naturalmente hacia el tipo de innovación a desarrollar. Algunas de las actividades de esta fase son: el alineamiento de los recursos humanos con la innovación, la actualización de las competencias esenciales de la empresa, la gestión de la creación y mejora de las competencias de la plantilla conforme a las necesidades generadas por el plan y la construcción de un plan anual de formación para la innovación (PAFI).

En este momento es necesario que se definan las directrices y guías para aplicar el proceso de innovación y generación de ideas; a su vez hay que alinear los ejes estratégicos para la innovación (EEI) con la estructura, las capacidades y los recursos acorde a las prioridades establecidas para el plan. De ahí la necesidad de coordinar las líneas maestras de trabajo, el camino a seguir, con el fin de poder llegar a los objetivos propuestos mediante la optimización de los procesos.

Como un proceso transversal a todo el proceso de planeación, presente desde la fase de formulación hasta la de implementación, se encuentra el proceso de seguimiento y control (Martínez, 2009). Esta etapa permite la interrelación entre las distintas

perspectivas de la empresa y la meta general de la organización. En el caso específico de las pymes, los posibles ejes estratégicos e indicadores a evaluar que deberán diseñarse para promover la innovación al interior de la organización se presentan en el cuadro 1.

La manera en que las empresas hacen uso de estas herramientas depende de sus recursos y capacidades, de ahí que se sugiera el uso de un modelo *Dashboard* que facilite de manera gráfica la revisión y seguimiento permanente del grado de cumplimiento de los objetivos para la innovación, al igual este ejercicio de control se puede llevar a cabo a través de un programa de Excel bien estructurado.

6. Conclusiones

De la revisión realizada se puede concluir que la dirección estratégica para la innovación en las pymes depende en gran manera de los altos niveles jerárquicos, los cuales deberán apropiarse de las herramientas necesarias para la formulación e implementación de la estrategia de innovación. El modelo de dirección propuesto facilita a los directivos la socialización de la estrategia, al igual que brinda la oportunidad que todos los actores involucrados contextualicen lo formulado en las acciones cotidianas, explorando y experimentando a pesar de los riesgos de innovar.

Además, al formalizarse el proceso de dirección de la innovación en la estructura de estas empresas, se genera un mayor compromiso e integración de las diferentes áreas funcionales, lográndose con esto armonizar las actividades de forma que se puedan obtener de manera mancomunada los objetivos propuestos inicialmente

Cuadro 1
Mapa estratégico para la innovación

Perspectiva Financiera			Perspectiva clientes		Perspectiva procesos			Perspectiva aprendizaje		
Ejes estratégicos para la innovación										
Rentabili- dad	Valor accio- nista	Fuentes de finan- ciación	Satisfac- ción	Servi- cios innova- dores	Nuevos productos	Uso herra- mientas	Calidad divul- gación	Formación	alianzas	
Incrementar ingresos: porcentaje de ventas por año, % de ventas actuales procedentes de productos desarrollados con patentes propias. Reducción de Costos y Gastos: Gastos en formación del personal para la I+D+I. Gasto en nuevas tecnologías incorporadas a los procesos productivos. Inversión en Innovación: No de proyectos financiados por entidades gubernamentales			Satisfacción del cliente: demanda satisfecha, número de clientes atraídos por lanzamiento de nuevos productos,		Nuevos productos: N° de ideas de productos nuevos o de producto existentes evaluados al año. Tiempo de desarrollo de los productos N° de productos introducidos gracias a una determinada mejora tecnológica. Número de patentes adquiridas. Incorporación de nuevas tecnologías, cambios en las estrategias de marketing, aprovechamiento de las herramientas tecnológicas. Lanzamiento de nuevos productos o servicios uso de nuevos materiales, reorganización de procesos, eficiencia en canales de comunicación, Disponibilidad y uso de la información para la innovación, ahorro en costes que provienen de la innovación No de proyectos de innovación en marcha, No de ideas establecidas, Porcentaje de tiempo dedicado a la innovación.			Formación: Personal dedicado a la innovación, No de personas involucradas en los proyectos innovadores, formación del personal en innovación. Alianzas: colaboraciones con las universidades y otros organismos públicos. Total, de personal calificado. Agentes prestadores de capacitación % de empleados que producen ideas.		

Fuente: Elaboración propia (2019)

en el plan. La dirección en las pymes tendrá que hacer ajustes en la toma de decisiones ya que deberá gestionar teniendo en mente el futuro proyectado inicialmente, pero su alcance dependerá de una adecuada estructuración de los procesos y la participación activa de los actores en los mismos, aspectos que darán factibilidad, viabilidad y deseabilidad a la innovación.

El modelo propuesto para las pymes, en lo que respecta a la innovación, muestra interactividad entre los diferentes ejes estratégicos de manera que cada área pueda participar y aportar en la ejecución de esos planes dejando de ser solo prospectivas plasmadas en un papel para dinamizarlos en la realidad. Al igual la metodología de uso del modelo

reforzará la coordinación por parte de los directivos hacia sus colaboradores, cosa que permitirá obtener los impactos de innovación esperados.

El direccionamiento a favor de la innovación tal como se plasma en el modelo, conducirá con el tiempo a que las prácticas de innovación se conviertan en una cultura que produce resultados efectivos acordes a los requerimientos de su entorno. La oportuna ruta de seguimiento ayudará a movilizar los recursos para el proceso de innovación, aunando esfuerzos, evitando el desgaste de los colaboradores y su falta de interés por innovar.

Referencias bibliográficas

Aguilera, A. (2010), Direccionamiento estratégico y crecimiento

- empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. **Revista Científica Pensamiento y Gestión**, N° 28, enero-junio, Barranquilla-Colombia, Universidad del Norte, pp. 85-106. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020>
- Álvarez, E. y Bernal, C. (2017), Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano, **Revista Información Tecnológica**, Vol. 28, N° 1, Chile pp. 65-76. Doi: 10.4067/S0718-07642017000100007
- Arzola, M. y Mejías, A. (2007), Modelo Conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Vol. 12, N° 37, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia pp.66-79. Disponible en http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100005&lng=es&nrm=iso
- Baena, G. (2015), **Planeación Prospectiva estratégica. Teorías, Metodologías y prácticas en América Latina**. Proyecto PAPIME Primera edición, México D.F, Universidad Nacional Autónoma.
- Barreto F., Javier y Petit Torres, E. (2017), Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Año 22, N° 79, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp. 387-405. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290.pdf>
- Cendejas, J.L. (2014), **Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como fuente de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona centro - occidente en México**. Tesis Doctoral, México, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Contreras, E. (2013), El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. **Revista Científica Pensamiento y Gestión**, N° 35, Barranquilla-Colombia, Universidad del Norte, pp. 152-181. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>
- Díaz, I. (2019), La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave. **Innovar**, Vol. 29, N° 71, pp. 43-54. doi: 10.15446/innovar.v29n71.76394
- Garrido-Buj, S. (2006), **Dirección estratégica**. 2da Edición. Interamericana de España, Editorial Mc Graw Hill.
- Ghemawat, P. (2007), **Estrategia y el panorama empresarial**. Edición 2. Madrid- España, Prentice Hall.
- Haro Carrillo, F.A.; Cordova Rosas, N.C. y Alvarado Garrces, M.A. (2017), Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. **INNOVA Research Journal**, Vol 2, N° 5, pp. 88-105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Harrison, J. y St. John, C. (2002), **Fundamentos de la Dirección Estratégica**. España, Thomson editores.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006), **Dirección estratégica**. 7ª Edición, Madrid- España, Pearson Prentice Educación.
- Lawlor, J. y Kavanagh, D. (2009), The relationship between new technologies and strategic activities. **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 21, N° 5, pp.587-598. <https://doi.org/10.1080/09537320902969117>
- León, C. (2011), **Diseño de una**

- planificación estratégica para la empresa Reprodata CIA. LTDA.** Tesis pregrado Universidad Politécnica Salesiana sede Quito.
- Lledó, S. (2013), Importancia de la dirección estratégica en la empresa. **3c Empresa: investigación y pensamiento crítico**, Vol. 2, N° 4, edición 13, pp. 1-16. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/4.Importancia-de-la-direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-en-la-empresa.pdf>
- Martínez, A. (2009), **Planeación estratégica en las pymes. Aplicación a una empresa de la provincia de Valencia (España)**, Tesis de Maestría Universidad Politécnica de Valencia.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991), **La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management**, Barcelona, España, Ariel Editores.
- Naciones Unidas (2018), **La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)**, Santiago.
- OCDE/European Communities (2005), **Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación.** OCDE/EU/ Eurostat. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Pérez, R. (2014), Planeación Estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. **Revista Ciencia y Poder Aéreo**. España, Vol. 9, N° 1, pp.55-65 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=24610>
- Riascos, S.C.; Aguilera Castro, A. y Achicanoy, H.A. (2016), Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia, **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação**, N° 18, Rio Tinto, Portugal, pp. 1-17 <http://dx.doi.org/10.17013/risti.18.1-17>.
- Sánchez, Madelín, C.; Viviana y Peralta, P. (2016), Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla- Colombia. **Revista de Ciencias Sociales**, Vol. XXII, N° 2, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 78-91.
- Sánchez, J. (2012), **La planeación educativa en México: una revisión de sus antecedentes e impactos**. Tesis de Maestría de la universidad Pedagógica Nacional. México D.F.
- Serna, H. (2013), **Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.:**3D Editores.
- Schumpeter, J. (1934), **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Song, M.; Im, Subin; Van der Bij, H. y Song, L. Z. (2011), Does strategic planning enhance or impede innovation and firm performance? **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 28, N° 4, pp. 503-520. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2011.00822.x
- Tarapuez, E.; Guzmán B.E. y Parra Hernández, R. (2016), Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. **Estudios Gerenciales**, Vol. 32, N° 139, Abril–Junio, Colombia, Universidad ICESI, pp. 170-180. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21246274008.pdf>
- Tarzijan, J. (2008), **Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva**. México, Alfa Omega

Grupo editor S. A.

Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, AJ (2012), **Administración estratégica teoría y casos**. 18 Ed. México, Mc Graw Hill.

Velázquez Castro, J.; Cruz Coria, E.; Vargas Martínez, E. (2018),

Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, Vol. XXIV, No. 3, Julio - Septiembre, Maracaibo, Venezuela, Universidad del Zulia, pp. 9-20

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES