

Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021.

Innovation Model for Sustainable Management in A Crisis Context. Case: Supermarket and Convenience Stores. Paraguay. Year 2021.

Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico

Ana Irene López Rivas¹ 

<https://orcid.org/0009-0002-9097-8530>

¹Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay. ayivaloui@gmail.com

Sergio David González Ayala¹ 

<https://orcid.org/0000-0002-3512-7437>

¹Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay. sergio.gonzalez@posgradocolumbia.edu.py

Resumen

Existen varios modelos de negocios que incorporan la innovación, entre ellos el modelo de Dirección estratégica basado en la Administración de riesgos, el de innovación abierta, pero cabe destacar que más del 90% de todas las innovaciones en modelos de negocios son recombinaciones de ideas, conceptos y modelos previamente existentes. El papel desempeñado por la innovación tecnológica en la resolución de algunos problemas de la sociedad como la contaminación del aire y el agua es fundamental. El presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis para supermercados y tiendas de conveniencia a través del análisis de los casos que se consideran respondieron de forma efectiva al contexto de crisis desatado por la emergencia sanitaria que establecía el protocolo de distanciamiento como medida preventiva al contagio del COVID 19, los casos fueron el de Biggie y Casa Grutter. El diseño metodológico abarca la modalidad bibliográfica documental y de campo, con niveles exploratorio, descriptivo, explicativo utilizando los métodos analítico, sintético e inductivo. El resultado arroja aportes significativos desde la percepción de los clientes y los criterios de compra como de los gerentes y la gestión en el contexto de emergencia sanitaria. Se concluye que un modelo de compra a través de plataformas virtuales es un modelo efectivo, que tiene un potencial mercado y que la gestión debe ser sostenible, es decir, tener en cuenta el triple impacto de forma trasversal a toda la organización según la afirmación de los clientes.

Palabras clave: Innovación, Sostenibilidad, Crisis, COVID, Tienda de Conveniencia

Abstract


There are several business models that incorporate innovation, including the strategic management model based on risk management, open innovation, but it should be noted that more than 90% of all innovations in business models are recombinations of ideas, concepts, and previously existing models. The role played by technological innovation in solving some societal problems such as air and water pollution is fundamental. The objective of this work is to propose an innovation model for sustainable management in a crisis context for supermarkets and convenience stores through the analysis of the cases that are considered to have responded effectively to the crisis context unleashed by the health emergency established by the distancing protocol as a preventive measure against the spread of COVID 19, the cases were Biggie and Casa Grutter. The methodological design covers the documentary and field bibliographic modality, with exploratory, descriptive, explanatory levels using analytical, synthetic and inductive methods. The result provides significant contributions from the perception of customers and purchasing criteria as well as from managers and management in the context of a health emergency. It is concluded that a purchasing model through virtual platforms is an effective model, that it has a market potential and that the management must be sustainable, that is, take into account the triple impact transversally to the entire organization according to the statement of the customers.

Keywords: Innovation, Sustainability, Crisis, COVID, Convenience Store

Área del conocimiento: Ciencias Económicas.

Correo de Correspondencia: ayivaloui@gmail.com

Conflictos de Interés: El autor declara no tener conflicto de interés.

 Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una licencia Creative Commons CC-BY

Fecha de recepción: 12/09/2023

Fecha de Aprobación: 18/06/2024

Página Web: <https://revistas.uni.edu.py/index.php/rseisa>

Citación recomendada: López, A.; González, S (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021. Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico (Encarnación), 18(18): e2024008

Introducción

La innovación es un factor competitivo ampliamente reconocido por empresas, gobiernos y comunidad científica, el valor de la misma es reconocido como fuente de competitividad y diferenciación innegable, sin embargo, en muchas de ellas se evidencia la ausencia de un proceso de innovación sistemático, lo cual se refleja en la encuesta de Strategos del año 2004. Existen varios modelos de negocios que incorporan la innovación, entre ellos el modelo de Dirección estratégica basado en la Administración de riesgos, el de innovación abierta, pero cabe destacar que más del 90% de todas las innovaciones en modelos de negocios son recombinaciones de ideas, conceptos y modelos previamente existentes.

En mercados cada vez más competitivos, en un contexto globalizado, las organizaciones no pueden mantener el status quo, sino que deben reaccionar con mejoras y renovaciones continuas, responder a las exigencias y demandas de consumidores y clientes. La innovación se plantea como un requisito obligatorio para la supervivencia empresarial. No existen métodos o técnicas establecidos para el proceso de innovar, pero se pueden citar ciertos principios para generar innovación desde las organizaciones como estimular el pensamiento disruptivo, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar nuevos nichos y crear redes para fomentar la asociación entre otros.

Por tanto, se debe tener en cuenta otros factores que son trascendentales en una organización como ser la comunicación que puede ser causa del éxito o fracaso de la misma, por lo cual todo directivo que aspire a una administración eficiente de la innovación debe prepararse para ser buen comunicador. Se debe tener presente además la cultura organizacional, aquella que impacte en la formación del talento humano que se da en un ambiente de motivación sin perder de vista la creatividad que es prioridad en el entorno empresarial. Generar innovación exige de los esfuerzos coordinados de muchos participantes distintos y la integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación.

El mundo ha cambiado, ahora el control lo tienen los clientes, los consumidores y los electores, es decir, los usuarios de productos y servicios. Son más exigentes, tienen más opciones y se sienten más cómodos a la hora de elegir. Exigen que sus productos y servicios trabajen para ellos en el sentido más amplio, que su experiencia total sea excelente. Organizaciones, empresas e incluso gobiernos se encuentran con que tienen que

satisfacer las exigencias con extrema urgencia. De lo contrario, sus usuarios harán uso de su libertad de elección y cambiarán de marca, de comportamiento o de gobierno. Esto es el imperativo de la innovación, clientes, consumidores y electores se han dado cuenta de lo fácil que es cambiar, por eso se proporciona sistemáticamente la mejor experiencia para estar por encima de sus expectativas. Es importante destacar que una de las teorías es la dedicada al cambio y a la adaptación de las organizaciones y a los procesos que subyacen tras la creación de las nuevas formas organizacionales, su principal objetivo es entender si las organizaciones pueden adaptarse cuando se enfrentan a grandes cambios tecnológicos y a transformaciones radicales del entorno, en este contexto la innovación se entiende como la capacidad de responder a los cambios del entorno externo, de influir en él y de moldearlo.

Buena parte del crecimiento económico ha generado costos ambientales muy severos, que incluye prácticas agrícolas o pecuarias muy contaminantes y la gestión y consumo de especies silvestres no seguras, lo que ha aumentado vertiginosamente la aparición de nuevas enfermedades infecciosas. Efectivamente, se ha invadido muchos hábitats en prácticamente todo el globo. Los seres humanos están agotando los recursos naturales del planeta y los niveles de calidad de vida empezarán a declinar en algunos años, a menos que se tomen medidas inmediatas. El papel desempeñado por la innovación tecnológica en la resolución de algunos problemas de la sociedad como la contaminación del aire y el agua es fundamental.

Desde diciembre el COVID-19 ha sido reconocido como el factor causal de una serie de casos severos de neumonía originado en Wuhan, China. El cuadro clínico varía de casos asintomáticos o no, caracterizado por fallas que van de respiratoria con necesidad de ventilación mecánica y soporte en terapia intensiva hasta multiorgánica y manifestaciones sistémicas en términos de sepsis, shock séptico y síndrome de disfunción multiorgánica. Entre los síntomas de la enfermedad se encuentran la fiebre, malestar, tos seca y disnea. El principal factor que favorece a la rápida expansión del COVID – 19 es su facilidad de contagio, tanto en el aire, contacto social y superficies. Este espectro de contagio genera una alta probabilidad de su transmisión casi en cualquier situación donde se haya encontrado una persona infectada con el virus. (Casella M. et al, 2020)

A nivel mundial se impuso un orden diferente, el distanciamiento social que implica evitar el

contacto con personas así como evitar aglomeraciones en locales, es decir, evitar todo tipo de contacto o cercanía social por significar esto un peligro sanitario dada la pandemia declarada el 11 de marzo del año 2020, con las medidas tomadas por los gobiernos que declararon emergencia sanitaria e impusieron cuarentena absoluta en principio, se resienten todos los sectores, sobre todo el económico con sus diferentes rubros. Este nuevo orden impuso cambios en las formas de realizar negocios académicos, pero sobre todo sociales.

A causa de esta situación que impacta de forma transversal a todos los sectores, se desata una crisis, la cual entendida desde su definición como un cambio negativo, una situación complicada, difícil e inestable durante un proceso, se replantea todo de forma a responder a este nuevo orden establecido, todos los países buscan colaborar unos con otros para hacer frente a este escenario que impacta sin diferenciación y que evidencia a su vez la carencia de asuntos trascendentales en la humanidad.

Por ende, un tema que impone la crisis es establecer innovación para una gestión sostenible tanto para las empresas paraguayas como a nivel mundial. Un cambio absoluto de los paradigmas, una revisión total de la estrategia y el propósito de la empresa, analizar su continuidad en un entorno totalmente diferente y mucho más competitivo son análisis que se plantea el empresariado de forma a perdurar a través de la innovación permanente, re invención y modificación de sus formas de vender, trabajar y contactar con el cliente. Al contrastar las cuestiones de fondo de la sostenibilidad como ser la teoría, conceptos, metodologías con las acciones realizadas por las empresas se puede notar la existencia de acciones que deberían alinearse a un plan con objetivos, metas concretas, previsibilidad para responder a cambios, adaptación continua y situaciones de crisis. (López, 2016).

Lo cual implica, permanente creatividad e innovación en los modelos de negocio que de pronto se vieron con la necesidad de responder a una nueva demanda, a un cambio significativo en toda la estrategia para ser sostenibles en el tiempo. Así pues, es importante analizar los negocios que deben responder a las necesidades primarias como ser las que suministran los bienes de consumo y canasta básica. En este sentido, las tiendas de conveniencia y supermercados iniciaron una serie de cambios desde la presentación de sus productos, distribución e incorporaron nuevas prácticas como el servicio de entrega a domicilio, crear plataformas digitales para vender y así cumplir con la nueva necesidad del cliente o consumidor.

Por lo expuesto, el interés de la investigadora se basa en la necesidad de proponer un modelo de

innovación para gestión sostenible en contexto de crisis para Supermercados y Tiendas de conveniencias.

En este contexto, surge la interrogante principal de esta investigación:

¿Cuál es la situación actual de empresas de supermercados y tiendas de conveniencia en contexto de crisis?

¿Cuáles serían condiciones estratégicas de un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis de supermercados y tiendas de conveniencia?

¿Qué acciones se podrían incorporar en un modelo de innovación para gestión sostenible en supermercados y tiendas de conveniencia?

¿Cuáles las condiciones técnicas, financieras, jurídicas y de capital humano de supermercados y tiendas de conveniencia para un modelo de innovación que forje una gestión sostenible en contexto de crisis?

Lo mencionado precedentemente evidencia la importancia de esta investigación dado que un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis aportaría una ventaja competitiva para supermercados y tiendas de conveniencia.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en el profundo e irreversible impacto de la innovación y gestión sostenible en las formas de hacer negocios, lo cual para el sector de supermercados y tiendas de conveniencia representa nuevos retos y oportunidades. La presente investigación es factible dada la disponibilidad de la información para el investigador y la existencia de modelos de negocios que utilizan este tipo de herramienta.

La hipótesis que se plantea es la factibilidad de desarrollar un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis para el caso de supermercado y tiendas de conveniencia. Y las variables identificadas en la investigación se definen como sigue: Modelo de Innovación como variable independiente y gestión sostenible en contexto de crisis para supermercados y tiendas de conveniencia como variable dependiente.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en el profundo e irreversible impacto de la innovación y gestión sostenible en las formas de hacer negocios, lo cual para el sector representa nuevos retos y oportunidades. La presente investigación es factible dada la disponibilidad de la información para el investigador y la existencia de modelos de negocios que utilizan este tipo de herramienta.

Se incluye una descripción de la situación actual de empresas de supermercados y tiendas de conveniencia en contexto de crisis, seguido de identificación de las condiciones estratégicas y acciones que se podrían incorporar a un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis, prosigue con las condiciones técnicas, jurídicas y de capital humano en

supermercados y tiendas de conveniencia para un modelo de innovación que forje una gestión sostenible en contexto de crisis y por último el desarrollo de un modelo de innovación para una gestión sostenible en contexto de crisis para supermercados y tiendas de conveniencia.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis para Supermercados y Tiendas de conveniencias.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de empresas de supermercados y tiendas de conveniencia en contexto de crisis.
2. Identificar las condiciones estratégicas y acciones que se podrían incorporar en un modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis en supermercados y tiendas de conveniencia
3. Describir las condiciones técnicas, jurídicas y de capital humano de supermercados y tiendas de conveniencia para un modelo de innovación que forje una gestión sostenible en contexto de crisis.
4. Desarrollar un modelo de innovación para una gestión sostenible en contexto de crisis para supermercados y tiendas de conveniencia.

Materiales y Métodos

La metodología se basa en la modalidad bibliográfica y documental, con un nivel exploratorio en principio, prosigue con un nivel descriptivo, explicativo y analítico. Se realizó, además, una investigación de campo; a través de entrevistas semi estructuradas a profesionales expertos, observación in situ y encuesta a colaboradores.

El estudio de casos se realizó en las siguiente empresas Casa Grutter Mercado Central de Abasto, Biggie en Bartolomé casi Araucanos del 1 de julio al 15 de julio del 2021. Se observaron las siguientes unidades: Gerente General, Gerente de Sostenibilidad, Consumidores digitales y del servicio a domicilio

Los instrumentos aplicados fueron validados antes de su aplicación en el caso de la entrevista por juicio de expertos y en la encuesta se calculó la fiabilidad por Alfa de Crombach.

Escala: Fiabilidad del instrumento

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	36	94,7
	Excluido ^a	2	5,3
	Total	38	100,0

Alfa de Cronbach	N de elementos
,708	36

La presente investigación tiene una población que se describe de la siguiente manera:

- Casa Grutter Población: Sucursales: 3 Muestra: 1
- Biggie: Población: Sucursales: 62

Para el abordaje de la innovación, el cliente o consumidor se dividió en dos grupos:

- Clientes o consumidores del Servicio Digital
- Clientes que solicitan el Servicio a Domicilio

Se consideraron las siguientes categorías de análisis:

- Implicancias técnicas, políticas, económicas y financieras.
- Contexto político, social, económico, coyuntural de crisis
- Requerimientos y expectativas de los consumidores y clientes

Hipótesis

H1: Un modelo de innovación genera una gestión sostenible en contexto de crisis en Supermercados y Tiendas de Conveniencia

H0: Un modelo de innovación no genera una gestión sostenible en contexto de crisis en Supermercados y Tiendas de Conveniencia

Variables

- Variable Independiente: Modelo de innovación
- Variable Dependiente: Gestión sostenible en contexto de crisis

Resultados

Si bien ambas tiendan afirman que cuentan con plataformas de compras virtuales, precisan de la sistematización de la misma, así también incorporar ciertas variables que harán que el potencial mercado confirmado del 70% pueda crecer. Estos puntos críticos según la encuesta realizada a los clientes son:

que se cuenten con todos los productos que existen en tiendas físicas, es decir todas las marcas y productos ofrecidos en las tiendas físicas sean los mismos que se puedan adquirir en las plataformas virtuales.

Contar con un personal exclusivo dedicado a la venta de los productos, un experto en compras, si bien ambas tiendas afirman que cuentan con personal no cuentan con expertos que puedan ofrecer compras adecuadas, seguir el modelo de negocio de Tipti como caso de éxito que dispone de personal experimentado y orientado a realizar las compras además ajustado al presupuesto que es una ventaja ofrecida y requerida según la encuesta realizada a clientes. Esta tienda como modelo de éxito tiene como propósito conectar a un equipo de compradores especializados y a los usuarios/consumidores que buscan cubrir las necesidades del hogar.

El tiempo, así como la entrega deben ser seguros, rápidos y que el costo sea un costo promedio, no elevar los costos en el servicio de entrega pues esto muchas veces hace que ese potencial cliente evite la compra en estas plataformas. Además, disponer en dichas plataformas los sectores y zonas por ciudades de alcance del servicio, de forma que uno ingrese a la app o web y pueda constatar que cuenta con el servicio o la sucursal más cercana.

Que las promociones estén en tiendas físicas y virtuales, incluso se podrían generar promociones especiales para incentivar al uso de dichas plataformas, ya que las mismas finalmente generan un flujo importante de compras y ahorros en costos de las empresas.

Finalmente, los criterios a incorporar son los solicitados por los clientes y consumidores de ambas tiendas que además afirmaron que sólo desean evitar ir a las tiendas ya sea por escasez de tiempo o por comodidad, incorporar estos criterios generaría un flujo mayor de ventas que en principio es del 30% pero con un potencial de compra del 70%.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional que se establece para responder a la demanda de los colaboradores, gerentes y propietarios, la cual demuestra resultados notorios, rentables y con mayor productividad es la estructura horizontal, esta permite mayor comunicación entre colaboradores, a todo nivel y facilita el trabajo en equipo. Una de las principales razones de optar por esta estructura es la gran competencia existente en los mercados. Además, ofrece ventajas dado que permite mejorar los procesos, el intercambio de información y el uso de la comunicación como herramienta de gestión. De hecho, Biggie afirmó que posee una estructura horizontal y en parte Grutter lo afirmó, aún no está establecido del todo en Grutter por las afirmaciones que realiza en toda la encuesta.

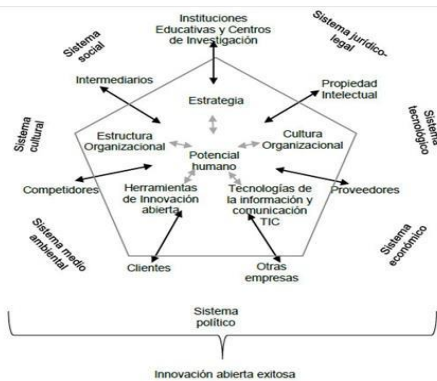
Optar por la Adhocracia en la estructura, es una organización centrada en los proyectos y muy flexible que depende del ajuste mutuo de los equipos encargados de resolver los problemas. Confía más en la pericia de distintos especialistas organizados en equipos de proyectos flexibles y basados en el mercado que pueden responder con rapidez a los cambios registrados en los conocimientos y las destrezas e integrar nuevas clases de habilidades para generar productos y procesos radicalmente nuevos. Esto sirve en contextos de crisis para dar una respuesta rápida, además en innovación es el modelo más acorde para cualquier organización.

En ese sentido es importante lo que menciona Lam (2011), la adhocracia es una forma de organización adaptativa y orgánica que puede combinar expertos profesionales con una amplia gama de destrezas y conocimientos en equipos de proyectos creados sobre la marcha para resolver problemas complejos que en la mayoría de los casos presentan un alto grado de incertidumbre. En una adhocracia, el aprendizaje y la creación de conocimiento se producen dentro de equipos profesionales integrados a menudo por empleados de distintas organizaciones. Las trayectorias profesionales suelen estructurarse en torno a una serie de proyectos diferenciados en lugar de avanzar por una jerarquía interna de la empresa. El sistema de carreras profesionales basadas en proyectos nace de un mercado de trabajo ocupacional relativamente fluido que permite una rápida reconfiguración de los recursos humanos para dar respuesta a las exigencias cambiantes del mercado y a las transformaciones tecnológicas.

Cabe destacar, la adhocracia tiene un límite organizacional mucho más permeable que permite importar nuevos conocimientos e ideas desde el exterior. Se logra por medio del reclutamiento de nuevos empleados y a través de redes profesionales abiertas que están integradas por los miembros de la organización, pero trascienden sus límites. Es competitiva dada su capacidad para reconfigurar con rapidez la base de conocimiento con el fin de responder a altos niveles de incertidumbre técnica y de crear nuevos conocimientos que produzcan innovaciones originales en los nuevos sectores emergentes. Posee gran capacidad de adaptación que posibilita el aprendizaje dinámico y la innovación radical. (Lam, 2011)

Incorporar un modelo de innovación abierta centrada en el talento humano, indica que el éxito de la innovación abierta en las empresas se da por la interacción de los siguientes factores clave: el potencial humano, la cultura organizacional, la estrategia, la estructura organizacional, el uso de las tecnologías de la información y las herramientas propias de este tipo de innovación.

Gráfico: Modelo de Innovación Abierta



Fuente: Álvarez-Aros, Erick L, & Bernal-Torres, César A. (2017).

Tabla: Principales factores que favorecen la Innovación Abierta en países en desarrollo y desarrollados

En esta tabla se evidencia la necesidad por parte de las empresas de los países en desarrollo de fortalecer sus rasgos para la eficaz innovación abierta, en particular el potencial humano por ser este el factor responsable de aprovechar y dinamizar los demás rasgos y recursos de la empresa. Son diversos los estudios que enfatizan la relevancia del potencial humano de los directivos y los demás trabajadores en todo proceso de innovación, pero, en particular, en el de IA por la aplicación de conocimiento y el trabajo colaborativo que ello requiere.

Tabla 1: Principales factores que favorecen la IA en países en desarrollo y desarrollados

Principales rasgos de Innovación Abierta en las empresas según tipo de países.		Países en desarrollo	Países desarrollados
Factor	Principales rasgos o expresiones del factor		
Estrategia	La innovación como estrategia competitiva de la empresa	-	X
	Flexibilidad ante los cambios del entorno	-	X
Estructuras organizativas	Descentralización en la toma de decisiones	-	X
	Institucionalización de procesos	-	X
Perfil de competencias	Interés por conocimientos, fomento de la confianza y la lealtad.	-	X
	Compromiso de directivos, gerentes y líderes	X	X
Capacidades internas	Flexibilidad mental, sinergia entre la gente, proactividad de ideas	-	X
	Capacitación, motivación, trabajo en equipo	X	-
Capacidades externas	Relaciones externas, negociación, lealtad y confianza	-	X
Licencias (propiedad intelectual)	Acuerdos de licencias de propiedad intelectual	-	X
Gestión del conocimiento	Identificar, intercambio y apropiación del conocimiento	-	X
	Capacidades (de absorción, transferencia, etc.)	X	X
Alianzas y perfil de redes de colaboración de conocimientos internos y externos	Exploración clientes, proveedores	X	X
	Explotación, intermediarios, competidores, instituciones educativas, centros de investigación	-	X
Uso de TIC y sistemas de innovación tecnológica	Flexibilidad, explotación – profundidad	-	X
	Explotación- amplitud y divulgación	X	X
Herramientas de plataformas TIC	Minería de datos, simulación, prototipos, representación visual	-	X
	Redes sociales, web	X	X
Cultura organizacional	Interés por el desarrollo de talento humano, Inteligencia colectiva	-	X
	Incentivos a la innovación y tolerancia al riesgo	-	X
Políticas gubernamentales	Instituciones regulatorias	-	X
	Marco regulatorio	-	X

Fuente: Álvarez-Aros, Erick L, & Bernal-Torres, César A. (2017).

Incorporar además el departamento de innovación en la estructura organizacional que trabaje con los perfiles creativos, que enfoque contextos de cambios y crisis de forma constante para replantear todo aquello que puede modificar el formato o las formas de demandas que de por sí traen cambios constantes, el mundo globalizado y la competitividad hace necesario contar con un departamento que trabaje de forma continua y sistematizada la innovación.

Y por último si bien las gerencias respondieron que cuentan con un departamento de Responsabilidad Social, que la misma es incorporada desde la planificación estratégica, eso no fue percibido por los clientes en las consultas, en las cuales casi un 50% desconoce las políticas de cuidado del ambiente y sociedad, de cuidado del cliente, de salud y seguridad ocupacional, no perciben que ambas empresas colaboren con la comunidad y el entorno, por lo cual se deduce que se debe trabajar primero en la comunicación, medición de acciones que realizan y evaluación de dicha gestión porque está afirmado por los clientes y consumidores que si una empresa no se ocupa de lo social y lo ambiental dejarían de comprar en dichas empresas.

Discusión y Conclusiones

La situación de supermercados y tiendas de conveniencia en contexto de la crisis sanitaria desatada por el aislamiento como forma preventiva de contagio del COVID 19 si bien fue afectada, supo responder a la demanda a través de las plataformas virtuales, dado que las restricciones no permitían aglomeraciones en los locales, incluso había controles de edades para el ingreso, esto generó un nuevo mercado y un potencial canal de venta, hecho que fue afirmado en las encuestas realizadas a gerentes y consumidores o clientes, quienes confirmaron que treinta por ciento de las compras se realizan a través de estas plataformas e incluso con mayor margen.

Las acciones que se podrían incorporar en un modelo de innovación para que la gestión sea sostenible son las que se encuentran en lo propuesto en el modelo del comercio electrónico o plataformas virtuales en base a lo que expresaron clientes y consumidores; que todos los productos que se encuentran en las tiendas físicas estén en las plataformas, que se ajuste al presupuesto agregado a esto contar con personal especializado que realice las compras, agilidad en tiempo, costo no elevado para los traslados pero sobre todo que la plataforma sea como comprar en las tiendas físicas dado que en un porcentaje importante sólo quieren evitar ir a hacer las compras.

Además, en la estructura organizativa se debería optar por la forma horizontal dado que trae mejores resultados a los objetivos trazados, mayor comunicación y mejora del clima laboral. Incorporar la

adhocracia como forma organizativa lo cual además de volver competitiva a la organización le prepara para contextos de crisis y cambios que se dan de forma continua en la sociedad globalizada con demanda cada vez más cambiante.

Bibliografía

- Adams, C. (2015). Reinventar en la era digital. Sostenibilidad y la empresa del futuro. Recuperado de: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-INNOVACION_Perspectivas_para_el_siglo_XXI.pdf.
- Álvarez-Aros, Erick L, & Bernal-Torres, César A. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. Información tecnológica, 28(1), 65-76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Bolaño-Rodríguez, Yuniel, Alfonso-Robaina, Daniel, Pérez Barnés, Amelia, & Arias-Pérez, Manuel. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. Ingeniería Industrial, 35(3), 344-357. Recuperado en 21 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_artext&pid=S1815-59362014000300010&lng=es&tlng=es.
- Banco Finandina. (2019). Modelo de negocio innovador. Recuperado de: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/10/24/5-caracteristicas-modelo-de-negocio-innovador>
- Casadesus, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. Recuperado de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/505/631>
- Curtis, R. et all. (2011). Innovación. Perspectivas para el siglo XXI. Recuperado en mayo 2021 de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2011/01/BBVA-OpenMind-Ficha-Innovacion-perspectivas-para-el-SXXI-1.pdf>
- Emprendedores.es. (2017). 5 consejos para acertar con tu modelo de negocio. Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/ejemplos-modelos-de-negocio/>
- García, M. (2021). Tecnologías emergentes para una economía circular. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/economia/economia-global/tecnologias-emergentes-para-una-economia-circular/>
- Gestión Org. (2020). Cómo aplicar el lienzo del modelo Canvas a tu proyecto. Recuperado de: <https://www.gestion.org/aplicar-lienzo-modelo-canvas/>
- Ibercenter. (2021). 10 Principales modelos de negocio en 2021. Recuperado de: <https://ibercenter.com/modelo-de-negocio-2021/>
- Landazuri, F., Ferrer F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a07.pdf>
- Lam, A., "Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación", en Innovación. Perspectivas para el siglo XXI, Madrid, BBVA, 2011.
- López, A. (2016). *Proceso de Implementación de prácticas de la Gestión Responsabilidad Social Empresarial y sus efectos en el posicionamiento de la marca*. Recuperado de: https://www.eco.una.py/eco/postgrado/tesis/2016/Tesis_AnaLopez_MBAIL.pdf
- Maalem Soler, Y. (2020). Modelos de negocio que promueven la economía circular en la Comunidad Valenciana. Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/148970>
- Mejía-Trejo, y Sánchez-Gutiérrez, (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 11 (42), 105-128. [Fecha de Consulta 21 de Octubre de 2021]. ISSN: 1405-6690. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34235376004>

López, A.; González, S (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021

Muñoz, C. (2018). Estrategias Innovadoras para la generación de nuevos proyectos tecnológicos y educativos. Recuperado de: T2672-MBA-Muñoz-Estrategias.pdf (uasb.edu.ec)

Mutis, J. y Enric, J. (2008). *Innovación en los modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación*. Recuperado de: Redalyc.Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación

Ortíz, I. (2021). *El reto de las megatendencias en los negocios sostenibles de esta nueva era*. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/31425>

Osterwalder y Pigneur Y. (2019). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de: Generación De Modelos De Negocio-alexander Osterwalder Y Yves Pigneur [vnd5o6yz99lx] (idoc.pub)

Prim, A. (2020). *7 ejemplos de modelos de negocio innovadores*. Recuperado de: <https://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre>

Pullido, F. (2021). La ciencia es la respuesta para un futuro sostenible. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/apuntes-cientificos/ciencia-es-la-respuesta-futuro-sostenible/>

Rodríguez, M. (2020). Nuevos modelos de negocios digitales, derecho y sostenibilidad. Recuperado de: <https://portalderevistas.ufv.es/index.php/rije/article/view/596>