



Vigilada Mineducación

MARCO DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN
EN CARNES CASABLANCA

Framework for the Strategic Direction of Innovation in Carnes Casablanca

JONATAN ALEXANDER GÓMEZ OSORIO

Trabajo de grado

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe, M. Sc

Asesora temática: Bárbara Patricia Osorio, M. Sc

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2022

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 11 de Julio de 2022

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a Dios por permitirme tener la fortaleza y la confianza para continuar adelante y ver cumplir mis sueños.

A toda mi familia, en especial a mi madre, hermanos, esposa e hijo, por el acompañamiento, los consejos y el apoyo incondicional durante esta etapa tan retadora para mi vida. También a mis amigos que de una u otra manera me dieron la mano en algún momento.

Y finalmente a mis asesoras de grado, Bárbara Osorio y Beatriz Uribe, por compartir sus conocimientos, su experiencia, tanto a nivel personal como profesional, y todo el apoyo y paciencia durante este proceso que llevó a que este trabajo saliera adelante satisfactoriamente.

RESUMEN

Los desafíos a los que hoy se enfrenta el mundo han hecho que las empresas del sector cárnico sigan reforzando la manera de hacer las cosas, buscando nuevas alternativas de competitividad y diferenciación. Es allí donde se conjuga la dirección estratégica con enfoque hacia la innovación, por eso este trabajo de investigación está orientado a proponer un marco de acción orientado a la dirección estratégica de innovación, el cual está compuesto por 5 grandes elementos claves para la innovación en Carnes Casablanca. Esta propuesta podría apoyar el proceso de desarrollo y mejoramiento en toda la cadena de valor de la empresa, generando un impacto en la competitividad, la rentabilidad y el desarrollo sostenible. Estos elementos a su vez contienen unos componentes que son relevantes para el planteamiento donde se sintetiza la construcción de planes estratégicos empresariales y generación del conocimiento.

Esta investigación busca apoyar en el cierre de estas brechas que hoy existen en la empresa, desde el ápice estratégico con foco en innovación como fuente de generación de valor. Esta investigación se aborda a través de una exploración de la literatura para identificar los enfoques y pensamientos alrededor de la innovación entre la organización y sus grupos de interés. Para extraer mayor información se usó la metodología de entrevista semiestructurada a dos empleados directivos de Carnes Casablanca, que dio como resultado un diagnóstico y calificación de cada uno sobre las preguntas planteadas en las entrevistas, dando así puntos claves para la creación del marco de acción.

Palabras Claves: Dirección Estratégica, Innovación, Marco de acción.

ABSTRACT

The challenges that the world is facing today have meant that companies in the meat sector continue to reinforce the way of doing things, seeking new alternatives for competitiveness and differentiation. This is where the strategic direction with a view to innovation is combined. This research work is aimed at proposing a framework of action oriented to the strategic direction of innovation which is composed of 5 large key elements for innovation in Carnes Casablanca; this proposal could support the process of development and improvement throughout the supply chain, value of the company, generating an impact on competitiveness, profitability and sustainable development. These elements in turn contain some components that are relevant to the approach where the construction of business strategic plans and knowledge generation are synthesized.

This research seeks to support the closing of these gaps that today have the company from the strategic apex with a focus on innovation as a source of value generation; this research is approached through an exploration of the literature to identify the approaches, thoughts around the innovation between the organization and its stakeholders. To extract more information, the semi-structured interview methodology was used with two managerial employees of Carnes Casablanca, which resulted in a diagnosis and qualification of each of the questions raised in the interviews, thus giving key points for the creation of the action framework.

Keywords: Strategic Management, Innovation, Action Framework.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	20
3.1. OBJETIVO GENERAL	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?	21
5.1.1. Estrategia racionalista	22
5.1.2. Estrategia incrementalista	22
5.2 ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?	26
5.3. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
5.3.1. Definición de objetivos estratégicos	30
5.3.2. Planificación estratégica	31
5.3.3. Implementación estratégica	31
5.4. 3 PILARES CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	32
5.4.1. La actitud estratégica	32
5.4.2. El pensamiento estratégico	32
5.4.3. La intención estratégica	33
5.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
5.5.1. Planeación estratégica general	34
6.1. ELEMENTOS DE LA INNOVACIÓN	46
6.1.1. La investigación básica	46
6.1.2. La investigación aplicada	46
6.1.3. El desarrollo experimental	46
6.2. TIPOS DE INNOVACIÓN	47
6.2.1. La innovación de producto	47
6.3. CAPACIDADES DE INNOVACIÓN	48
6.3.1. Capacidad de adaptación	49
6.3.2. Capacidad de absorción	49
6.3.3. Capacidad de aprendizaje	49
6.4. Capacidad de transformar	49
6.5. Dimensiones de la innovación	50

7. METODOLOGÍA DE ESTUDIO	54
8. RESULTADOS	55
8.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	55
8.1.1. Escala de calificación	56
8.1.2. Análisis de los resultados	57
8.1.3. Marco de acción	60
8.1.4. Proceso de participación en la toma de decisiones	61
8.1.5. Clima laboral y desarrollo organizacional	63
8.1.6. Análisis estratégico	65
8.1.8. Competitividad	67
9. PROPUESTA MARCO DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN EN CARNES CASABLANCA	69
9.1. Pensamiento global	69
9.2. Talento humano	70
9.3. Cultura de innovación	71
9.4. Capacidad competitiva	71
9.5. Pensamiento colectivo	72
10. MARCO DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN EN CARNES CASABLANCA	74
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la entrevista y de la literatura consultada.	74
11. CONCLUSIÓN	75
12. BIBLIOGRAFÍA	78
13. ANEXOS	85
13.1. ANEXO A	85
13.2. ANEXO B	88
13.3. RESPUESTAS ENTREVISTA ANEXO A	91
13.4. RESPUESTAS ENTREVISTA ANEXO B	96

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Planeación estratégica general.

Gráfico 2. Radar de la innovación.

Gráfico 3. Calificación total de las variables.

Gráfico 4. Marco de acción para la dirección estratégica de innovación.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Las doce dimensiones de la innovación empresarial.

Tabla 2. Escala de calificación.

Tabla 3. Marco de acción.

Tabla 4. Proceso de participación en la toma de decisiones.

Tabla 5. Clima laboral y desarrollo organizacional.

Tabla 6. Análisis estratégico.

Tabla 7. Sistema integral de gestión.

Tabla 8. Competitividad.

1. INTRODUCCIÓN

La nueva condición de salud mundial lleva a las empresas a ser más competitivas. La dinámica de hacer las cosas cambió radicalmente y obliga a las empresas de alimentos —en este caso, cárnicos— a cambiar la estrategia para permanecer en el mercado, pero para ello se requiere un enfoque direccionado desde la estrategia para establecer una gestión que permita ser más innovadores y diferenciadores en este mercado tan competitivo.

Muchas organizaciones logran adaptarse según el entorno, asumiendo grandes retos, producto de los cambios significativos que se dan a un ritmo acelerado, con el fin de ser competitivas y crecer de manera sostenible y rentable (Kotter, 2014). Otro enfoque de esta situación la exponen Sull & Gossi (2006) cuando enfatizan que algunas organizaciones generan capacidades para poder permanecer en el tiempo y no verse afectadas por los cambios que genera el entorno, donde fortalecen su capacidad de respuesta transformando la manera de identificar alianzas con algunos grupos de interés que ayuden a soportar los cambios a futuro.

De igual manera lo relacionan Kovacevic & Reynoso (2013). Las organizaciones, muchas de ellas, se enfrentan a diversas situaciones, problemáticas y permanentes retos, debido a los continuos cambios del entorno empresarial: avances tecnológicos, mayor competencia, innovación constante, creación de una nueva fuerza de trabajo basada en el talento, necesidades volubles, exigencia de los clientes y el alcance de niveles altos de desempeño, entre otros, que hacen que las organizaciones pierdan la estabilidad (p.2).

Casablanca no está exenta de estos cambios del entorno. Por otro lado, toda organización debe tener unas políticas y estrategias bien definidas con un enfoque fundamental en la innovación, que permitan su sostenibilidad en el tiempo y que esta orientación nos permita sistematizar todas estas variables en la cadena de suministro, que va desde el abastecimiento hasta la entrega de los productos al consumidor final. Para esto se extraen varios elementos y conceptos de autores que orienten hacia la relación en la dirección estratégica de innovación.

Tener claro cuál es la estrategia de la empresa, su filosofía y planteamiento desde la estrategia general y cómo se alinea con la dirección estratégica de innovación, es un factor de éxito para re-aprender y adaptarse a este mercado cada vez más cambiante.

Estas decisiones dependen netamente de una gerencia que le apunte a fortalecer los productos, procesos y pensamientos con orientación en la innovación como pilar desde la estrategia y poder agilizar y ser flexibles con el objetivo de generar un valor agregado.

Es importante destacar que no hay literatura sobre dirección estratégica de innovación: todo parte de la extracción de información desde la dirección estratégica general buscando un acople con la estrategia de innovación. Por consiguiente, Castro et al. (2001) enfatizan que para lograr así una dirección estratégica que busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines implica que, si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno,

tomando como base una o varias de las perspectivas del crecimiento empresarial, para así lograr coherencia entre el entorno y las estrategias definidas por la organización.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un marco de acción para la dirección estratégica de innovación en Carnes Casablanca, y como objetivos específicos examinar el estado actual de la dirección estratégica de la organización, explorar prácticas de innovación en la empresa (mediante las entrevistas, reuniones y documentos) y definir las variables, elementos o componentes que orientarán la construcción del marco de acción, con exploración bibliográfica y las entrevistas semiestructuradas. Este marco de acción relaciona cada uno de los elementos, componentes y capacidades que permiten generar la innovación y lograr establecer un camino estructurado como herramienta para continuar con la generación de valor desde la gerencia hasta el personal operativo.

Para esta investigación se recolectó información significativa con diferentes fuentes de información, como la búsqueda en literatura a través de la revisión bibliográfica de libros y artículos académicos; adicionalmente, referencias bibliográficas trabajadas en las materias del MBA y una investigación descriptiva por medio de entrevista semiestructurada al personal involucrado en la cadena de suministros de operaciones e investigación y desarrollo, donde se busca entender cuál es el foco de gerencia y del mando medio frente a la innovación como eje central para el desarrollo, crecimiento y generación de valor de la empresa.

Como estructura del trabajo se encuentra en primer lugar la introducción, posteriormente el planteamiento del problema y como cuerpo del trabajo está el marco de referencia enfocado en tres conceptos importantes para el desarrollo del trabajo de investigación en estrategia: dirección, innovación y marco de acción. Con

estos tres elementos conjugados se logra hacer una sinergia que apunta hacia la dirección estratégica de innovación en Carnes Casablanca; así mismo, con estos elementos identificados establecemos la metodología que busca tener un diagnóstico del estado actual de la empresa por medio de dos entrevistas semiestructuradas. Por último, encontramos la propuesta para la dirección estratégica de innovación en Carnes Casablanca.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Carnes Casablanca, una empresa del sector alimentos (derivados cárnicos), que es especialista en maquila, con más de 35 años en el mercado colombiano, con presencia en todo el territorio nacional, en la actualidad cuenta con 671 empleados, está ubicada en el puesto número 4 de las empresas de productos cárnicos según el Ranking 5000 Empresas: Sector Industria - Alimentos 2020, con una venta de \$172.819 millones anuales.

Es fundada en 1987 con la apertura al público de un punto de venta, "Casablanca Laureles" (entre la 33 y la 35), obteniendo muy buenos resultados con el concepto de especialidad en asados que creó una gran diferencia con las carnicerías de la época en Medellín. En 1993 se adquirió el primer *cutter* sin saber para qué era y con esta máquina surgió la idea de tener una nueva marca diferente a Casablanca con portafolios de carnes frías; de esta manera nació la marca Carnelly, como una integración del proceso productivo y la necesidad de ofrecer al mercado potencial productos diferenciadores de muy buena calidad. En la sede de Laureles, que era el punto de venta, cada marca, Casablanca y Carnelly, realizaban por separado sus propias actividades. Con el tiempo la empresa amplió el portafolio de productos, que además de elaborar salchichón, comenzó a procesar pastel de verduras, albondigón, entre otros.

Desde un inicio la primera tienda en Laureles innovó en la forma de vender carne en la ciudad de Medellín, porque se dio la gran oportunidad de conocer la transformación y evolución de este sector; se investigó a fondo la ciencia de la carne, la demanda del mercado, la variedad de posibilidades y recetas del mundo de la charcutería.

En marzo de 1994, con el aumento de la producción, la planta estaba quedando pequeña, entonces se trasladó para el barrio San Joaquín a una sede que anteriormente era de Fadegán y se adquirieron nuevos equipos que hicieron posible generar crecimiento en la empresa. También paralelamente se inauguró un punto de venta Carnelly en la Avenida Oriental, pionero en un concepto de carnes frías al detal, donde se podía comprar desde una salchicha o una tajada de mortadela hasta kilos de las mismas. Entre 1994 y 1997 se inauguraron más de tres puntos de venta Carnelly y lograron sacar adelante la tarea de codificar la marca en la cadena Comfama, que para ese entonces era muy complicado conseguir participación en este canal. En San Joaquín se trabajó durante tres años, pero nuevamente el aumento de la producción obligó a conseguir un lugar más grande. Y casualmente se negoció la sede actual en el barrio Caribe, que era de Fadegán en ese momento.

Entre febrero de 1998 y el 2007 la marca Carnelly se extendió a todas las grandes cadenas (Carrefour, Éxito, Carulla, Alkosto, Makro, Consumo y la mayoría de los mini mercados) ampliando la operación a las principales zonas del país. También la empresa comenzó a elaborar los productos para las principales marcas propias como Éxito, Ekono, Alkosto, Mercamás, entre otras. La empresa hizo una alianza con Itacol (empresa de concentrados) creando una nueva empresa de genética porcina que se llamó Porcigenes, con el fin de proveer a la industria de carne de cerdo seleccionada con los mejores estándares de calidad.

En abril de 2008 la empresa decide renovar la imagen de Carnelly Carnes Frías dando un aire más moderno y dinámico. En esta misma época se hace el lanzamiento de la marca Súper Carnelly, una marca con productos tradicionales de consumo rutinario, de buena calidad y conservando siempre el equilibrio entre el

costo y el beneficio, haciendo parte del portafolio de las grandes cadenas de autoservicios y mini mercados.

Mayo de 2010: se obtiene la certificación HACCP, que es el sistema de inocuidad alimentaria, reconocido y exigido internacionalmente para garantizar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura y el análisis de peligros y puntos críticos de control del *Codex Alimentarius*, que garantizan la calidad e inocuidad de los productos y la salud de los consumidores. Desde siempre se ha gobernado principios de ética y transparencia que día a día están inmersos en los colaboradores y sus familias. Se cuenta con un importante grupo de 600 colaboradores; los laboratorios de calidad, investigación y desarrollo son de los más avanzados del país; las instalaciones cuentan con los últimos avances tecnológicos de la industria cárnica, procesando más de 12.000 toneladas al año. La calidad de las materias primas está garantizada desde las granjas y se cuenta con un depurado grupo de proveedores externos para los ingredientes. El reto es ser el proveedor de productos cárnicos de una elevada calidad, para un grupo de clientes que así lo exige y requiere. Conscientes de la responsabilidad social en lo nutricional y saludable, esto representa el valor agregado y de fidelidad para consumidores cada vez más informados y conscientes de la calidad.

Desde diciembre de 2017 a hoy se tomó la decisión de revalorar la marca, unificando la imagen, que abarque el portafolio de manera integral. Más actual, más dinámico. Pensado siempre en ofrecer la mejor calidad y sabor.

Desde enero de 2020 a la fecha, 2022, continúan siendo proveedores en la cadena *hardiscount* (D1, Ara y grandes cadenas) (Lopera, 2020).

Con disciplina, orden y respeto se incluye la única forma de crear cultura organizacional: es la experiencia en la construcción de país y generación de

empleo. Es la manera más feliz y deliciosa que siempre se ha querido compartir con todos los clientes en el gran mundo de la gastronomía y la cultura, ese es el objetivo y la pasión de Carnes Casablanca (Lopera, 2019).

Para la industria cárnica que está dedicada a la elaboración de productos cárnicos (salchichas, chorizos, jamones, mortadelas, salchichones, etc.) es muy importante que dentro de su composición cumpla con algunos criterios, como alimentos balanceados en porcentaje de grasas, calorías, porcentaje de proteína y, adicional a esto, que tenga un componente saludable. Para estas industrias ha sido una ley este tipo de tendencias para el consumo y más que todo para los *hardiscount* (cadenas de descuento duro) que ofrecen productos económicos, pero con una variante en calidad. Para todos estos desafíos se orienta esta investigación que ayuda a fortalecer todas estas variables, muy importantes para el desarrollo de la operación de Carnes Casablanca, donde se requiere unos refuerzos en las áreas de investigación y desarrollo e innovación, estableciendo como principal pilar la gestión del conocimiento y la experiencia del personal, así como la alta calidad que caracteriza este tipo de productos cárnicos.

Para mantenerse en el tiempo y ser competitivas, las empresas cárnicas deben apostarle a la innovación de manera deliberada como estrategia central, creando productos bajo un lineamiento práctico y efectivo frente al mercado para así obtener un impacto en la rentabilidad de la empresa; esto se puede reflejar en una desventaja competitiva ya que el mercado es cada vez más retador y cambiante, y en efecto lleva a las empresas a ser poco flexibles. Para todo esto se debe tener un equipo de recurso humano que esté orientado en el resultado de los objetivos, enfocados desde la innovación para satisfacer las necesidades del mercado.

Los nuevos desafíos a los que hoy se enfrenta el mundo han hecho que las empresas del sector cárnico sigan reforzando la manera de hacer las cosas, buscando nuevas alternativas de competitividad y diferenciación. Es allí donde se conjuga la dirección estratégica con miras hacia la innovación, la cual juega un papel importante no solo en los productos sino en los procesos, lo cual ayudará a la disminución de tiempos y a la optimización de recursos. Con lo anterior se puede identificar una oportunidad significativa en la empresa, por la manera como hoy maneja e incorpora los productos nuevos en el mercado y el mejoramiento de los procesos productivos; teniendo en cuenta estas razones técnicas y prácticas, se ve relevante establecer un enfoque centralizado desde la estrategia para la innovación que nos ayude de manera metodológica a generar valor agregado y rentabilidad.

Como planteamiento del problema, Carnes Casablanca tiene una oportunidad para fortalecer los conocimientos y capacidades en procesos estratégicos para la innovación o metodologías de desarrollo y mejoramiento de las operaciones y de los productos, específicamente en el área de operaciones, ingeniería de procesos, mercadeo, comercial e investigación y desarrollo e innovación (I+D+i), sin embargo algunas personas de I+D con la experiencia de otras empresas, han venido creando algunos procesos pero sin tener éxito significativo. Otro aspecto importante a fortalecer es el talento humano con orientación y pensamiento para la innovación, puesto que, al no tener claro qué elementos se deben implementar o definir para que puedan aportar a la generación de valor, se siguen generando procedimientos, productos y procesos con un enfoque alejado de la estrategia general, con poca proyección de cara al mercado, embutidos poco innovadores y de bajo impacto, por consiguiente se ha generado bajo crecimiento en ventas de algunos productos que han salido al mercado.

Adicional a lo anterior cabe mencionar una alta desorientación frente al objetivo estratégico de la empresa.

Habría que decir también que a la empresa le falta conocer algunos componentes claves para impulsar el proceso de innovación desde la estrategia, como lo son tener claro el fortalecimiento del talento humano, pues esto requiere generar cultura de innovación con un equipo competitivo y con orientación al logro, pensando siempre en tener pensamiento colectivo con generación de ideas y desarrollo de conceptos específicos para la empresa, generando alianzas para mejorar las capacidades y redes de innovación; con ello se pretende construir un pensamiento más global donde se incorpore la planeación estratégica como ventaja y una estructura con pensamiento sistémico en toda la cadena de suministro. Tener estos focos claros para la innovación, genera un alto impacto que lleva a la empresa a ser diferenciadora con gestión del conocimiento, procesos y productos: estas nuevas dinámicas son la que Carnes Casablanca necesita mejorar para robustecer así su operación.

Finalmente, la empresa no tiene un formato estructurado de *brief* — documento de requerimiento— para el desarrollo de productos nuevos y el mejoramiento de los ya existentes en el mercado, ya que desde la dirección general no se cuenta con unos objetivos que abarquen toda la cadena de valor y solo se enfoca en algunas áreas y no a todo nivel. Esto implica que solo se evalúan algunos aspectos (Procesos, Operación, Formulación, Equipos y Empaque); al no contar con esto, se genera mucho reproceso para llegar al prototipo que se le ofrece al cliente, con muchas falencias en la metodología y por lo tanto en la generación de información técnica.

Esta investigación busca a través de un marco de acción brindar elementos, componentes y capacidades para la dirección estratégica de innovación, lo cual permitirá a Carnes Casablanca ser mucho más competitivos en el mercado, generando un alto crecimiento de la empresa, impulsando la capacidad de ser innovadores y sostenibles frente a la competencia que cada vez desnaturaliza los embutidos por la baja calidad y los bajos costos. Todo esto ayuda a generar un valor diferenciador, con un enfoque más estructurado y coherente con el propósito de Carnes Casablanca.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

- Proponer un marco de acción para la dirección estratégica de innovación en Carnes Casablanca.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar el estado actual de la dirección estratégica de la organización.
- Explorar prácticas de innovación en la empresa.
- Definir las variables, elementos o componentes que orientarán la construcción del marco de acción.

5. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia conceptual incluye el desarrollo de los conceptos de estrategia, dirección e innovación: estos son muy importantes para el desarrollo de los objetivos de la investigación. En esta primera parte podemos describir y estudiar las principales características, enfoques, prácticas y factores que se pueden identificar de diferentes autores que han escrito sobre estudios enfocados en dirección estratégica y en la dirección de innovación en las empresas; estas referencias son de gran impacto y nos ayudarán a identificar, extraer y proponer un marco de acción para la dirección estratégica de innovación.

5.1 ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

Según Tidd & Bessant (2009), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que incluye diferentes conjuntos de actividades. Si existiera solo una posición ideal, no habría cabida para la estrategia. Por su parte, Porter (1980) argumenta que la estrategia es la creación de una ventaja competitiva y sostenible que requiere algunas actividades. El éxito de ella radica en ejecutar estas actividades de una manera apropiada —no solo algunas— e integrarlas entre sí. Si no existe ninguna apropiación entre actividades, tampoco existe estrategia distintiva y esto da lugar a una sostenibilidad deficiente. Asimismo, la estrategia consiste en tomar decisiones *trade-offs*. Se trata de elegir de manera deliberada ser diferente. Por estas razones, Tidd & Bessant (2009) dan a conocer un poco de la estrategia racionalista e incrementalista, y desde allí se tienen las siguientes definiciones explicadas a continuación.

5.1.1. Estrategia racionalista

La estrategia racionalista ha sido altamente influenciada por la experiencia militar, en la cual la estrategia consiste en los siguientes pasos: describir, comprender y analizar el ambiente; determinar un curso de acción a la luz del análisis; llevar a cabo el curso de acción elegido. Esto es un “modelo lineal” de acción racional: predecir, determinar y actuar. El equivalente corporativo es SWOT (por sus siglas en inglés): el análisis de fortalezas y debilidades corporativas a la luz de oportunidades y amenazas externas. Este enfoque pretende ayudar a la empresa a:

- Ser consciente de las tendencias en el ambiente competitivo.
- Prepararse para un futuro cambiante.
- Asegurarse de que se enfoque la atención suficiente a largo plazo.
- Cerciorarse de que los objetivos y las acciones sean coherentes en las empresas grandes, especializadas fundamentalmente y dispersas geográficamente.

5.1.2. Estrategia incrementalista

Dadas las condiciones de incertidumbre, los “incrementalistas” argumentan que el entendimiento total de la complejidad y del cambio es imposible, por ende, nuestra habilidad para comprender el presente y predecir el futuro es inevitablemente limitada. Por consiguiente, los profesionales exitosos —ingenieros, doctores y políticos, así mismo como los ejecutivos— generalmente no siguen estrategias propugnadas por los racionalistas, sino estrategias incrementalistas, las cuales reconocen de manera explícita que la empresa posee solamente conocimiento muy imperfecto de su ambiente, de sus propias fortalezas y debilidades y de las posibles tasas y direcciones de cambio en el futuro. Así

entonces, la empresa debe estar preparada para adaptar su estrategia a la luz de nueva información y comprensión, la cual se debe buscar de forma consciente. En dichas circunstancias el procedimiento más eficiente es:

- Dar pasos deliberados (o cambios) hacia el objetivo definido.
- Medir y evaluar los efectos de los pasos (cambios).
- Ajustar si es necesario el objetivo y definir así el siguiente paso.

Las estrategias corporativas que no reconocen las complejidades del presente e incertidumbres relacionadas con cambio y futuro, seguramente serán rígidas, probablemente erróneas y potencialmente desastrosas si se implementan completamente.

Aunque en otro sentido los conceptos de estrategia indican que:

El proceso de dirección estratégica, que se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna, ya que velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica (Fred, 2003, p.7).

Otra definición muy a lugar es la de Mintzberg (1995):

La estrategia como un plan, patrón, posición y perspectiva. Por lo que considera que las estrategias surgen en una empresa sin que nadie las haya consolidado o se haya propuesto establecerlas en la dirección de la empresa (p.17).

Una estrategia es el patrón o plan de que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, H. & Quinn, J. 1993, p.5).

Esta última definición va alineada con la primera de Mintzberg (1995), quien también define que la estrategia no tiene una planificación perfecta y que cada persona que haga parte de la empresa y que además tenga conocimiento de los objetivos y las políticas internas, tiene una alta probabilidad de proponer una estrategia (Mintzberg, H. & Quinn, J. 1993).

Por otro lado, otros autores como Christensen et al. (1982) mencionan que la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos para definir en qué clase de negocio se encuentra la empresa o en cuál quiere estar y qué empresa es o cuál quiere ser.

En síntesis, la definición de Porter (1980) expone algunos puntos para seguir un modelo de decisiones estratégicas que deben tener las empresas para poder lograr sus objetivos y metas propuestas; para esto resalta que las empresas deben conocer qué tipo de mercado van a perseguir, la caracterización del negocio, del personal humano y económico, por lo cual tiene algunos cuestionamientos, por ejemplo, ¿cuál va a ser su contribución para la generación de valor para los dueños de la empresa? Para responder a la pregunta, define la estrategia como un aporte entre la gestión humana y organizacional para obtener resultados favorables, tener estabilidad financiera y estar respaldados en el mercado competitivo.

En su publicación, Slusarczyk & Morales (2016) explican una metodología con miras a la estrategia que permite cumplir y llegar a los objetivos propuestos frente a la competitividad que hoy tiene el mercado. Adicionalmente, Fred (2003) menciona otro aspecto importante a tener en cuenta en la estrategia:

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (Fred, 2003, p.6).

Inclusive se puede señalar, según Fred (2003), que todos estos procesos de implantación tienen un alto valor frente al personal que hace parte de la

organización, y un tema cultural, lo que hace que esta etapa sea una de las más difíciles dentro de la dirección estratégica, por lo cual requiere interés y un alto enfoque hacia los objetivos.

Para Fred (2003), los estrategas son parte primordial en cuanto al éxito, capaces de adaptarse y transformarse a los cambios que exige el mercado. En otra parte del texto también se encuentran las etapas que ayudan a los estrategas a enfocar la estrategia, de tal forma que Fred (2003) detalla algunas etapas del proceso de la estrategia que permiten explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para un mejor futuro.

La estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Fred, 2003, p.8).

En otro orden de ideas, las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a la revolución tecnológica con rapidez y eficiencia, así como sucede con el posicionamiento de las empresas en la bolsa de valores que suele considerarse temporal, especialmente por la celeridad con la que se copian los métodos estratégicos (tercerización, comparación por *benchmarking* y fomentación por competencias centrales), utilizados para mantenerse en la cabeza (Porter, 2008).

Como uno de los más importantes influyentes en la definición de estrategia, Porter (1980) destaca que para tener una buena estrategia se debe basar en la generación de competitividad por medio de una fórmula donde se definen los objetivos y políticas.

En Concordancia con Mintzberg & Quinn, en el proceso estratégico se resalta que:

La naturaleza humana exige una definición para cada uno de los conceptos de la palabra estrategia, que ha sido usada en multitud de ocasiones, por otro parte, menciona que los reconocimientos implícitos de muchas definiciones pueden ayudar a sortear en este ámbito estratégico (Mintzberg, H. & Quinn, J. 1993, p.14).

5.2 ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Para definir la dirección estratégica, Camacho (2002) manifiesta que “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 2). Esto tiene impacto en la medida en que la dirección estratégica va más allá de la planeación estratégica, puesto que trata de dar elementos a los directivos a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, las situaciones complejas y desviadas que puedan surgir.

Chandler (1962) afirma que la dirección estratégica se define como la formulación de las finalidades y propósitos de las organizaciones, donde se consignan los objetivos definidos a largo plazo con perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento para los lineamientos que están planteados en el plan estratégico, donde están contenidos los términos para un mayor alcance en los proyectos detallados, con el fin de cumplir responsabilidades específicas y limitadas en su campo de acción, desarrollando una diferenciación hacia el futuro, yendo desde lo general a lo particular, desde la misión como punto de partida hasta el cumplimiento de la visión establecida.

Goodstein et al. (1998) tienen otra visión de la definición de dirección estratégica: es el manejo de una organización con base en un plan estratégico, de

tal forma que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

En otro orden de ideas, Castro et al. (2001) definen la dirección estratégica como un proceso para la dirección de las relaciones en un ambiente laboral; esto tiene incidencia en la planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio. Otro enfoque lo tienen Dess & Lumpkin (2003): la dirección estratégica es el conjunto de análisis, toma de decisiones y acciones enfocadas a la organización, todo esto orientado a crear ventajas competitivas.

Un aporte a la definición lo hacen Johnson & Scholes (2001), quienes definen que la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas, no rutinarias y cambiantes, y esto repercute en implicaciones en la organización. Sin embargo, según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están orientados a gestionar día a día los recursos que tienen a su cargo y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa y no estratégica.

Otra definición de dirección estrategia se basa en:

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (Fred, 2003, p.5).

En su análisis de la dirección estratégica, Arano et al. (2011) definen la dirección estratégica como:

La dirección estratégica implica liderazgo y este a su vez implica seguidores, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus

propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación (p.31).

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que un aporte final lo realiza Ansoff (1997), cuando representa una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales de la dirección estratégica donde se consideran aspectos principales, es decir: lograr la orientación hacia sus objetivos, definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

La dirección estratégica menciona que las áreas de las empresas se deben integrar iniciando por la gerencia, finanzas, mercadeo, producción y el área de investigación y desarrollo (Fred, 2003, p.146). En definitiva, Roque et al. (2017) indican que las organizaciones deben tener gestión interna y fomentar la proyección y dirección para lograr unos beneficios que vienen atados a los objetivos estratégicos y a los cambios constantes del mercado, con el fin de desarrollar nuevos modelos que logren generar una estabilidad en el tiempo.

“Buscar objetivos relevantes, se sigue el famoso principio de ‘Los tres príncipes de Serendip’: si estás buscando una cosa buena y encuentras otra mejor, deja la primera por la segunda” (Martínez, 2011, p.131). Resumiendo lo planteado, la dirección estratégica se basa en el constante monitoreo de los objetivos relevantes, cuál es su comportamiento, las nuevas preferencias del mercado, cuál es la orientación de las nuevas tendencias, cómo leemos el entorno y cómo afrontamos los retos organizativos entre el mercado y la toma de decisiones por parte de los directivos y qué tanto puede afectar a la empresa realizar estos cambios (Cuervo, 1999).

Desde otra perspectiva, Arano et al. (2011) deducen que la dirección estratégica se basa en la importancia de establecer un punto de vista que incentiva a las organizaciones a llegar a los resultados deseados, también con el objetivo de comprender y evitar problemas por no tener un foco definido frente a la globalización, y es allí donde las necesidades de cada empresa son cada vez más exigentes y en donde deben ajustar con miras a una estrategia organizacional. Todas las empresas para mantenerse a flote y conservar su legado en el futuro deben optar por tener una viabilidad empresarial con eficiencia y una visión sistemática, de este modo Senge (1996) potencia la importancia de la dirección estratégica como una necesidad para la generación de creatividad, lo que significa que la administración o gerencia debe visualizar el futuro incorporando la innovación dentro de la dirección estratégica: primero ser competitiva y en segundo lugar ser sostenible en el tiempo. También menciona que las empresas deben apostarle al talento humano puesto que es allí donde está el verdadero valor de crecimiento de las empresas.

Otro enfoque le da Draft (2006): hay un conjunto de decisiones que la dirección estratégica debe hacer y es formulando estrategias específicas que ayuden a las organizaciones en la búsqueda de adaptación frente a un mercado cada vez más ágil y agresivo; estas decisiones deben estar atadas a una meta u objetivo específico.

Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto general que enmarca la planificación y planteamiento estratégico, logrando un apoyo en el logro de los objetivos de las organizaciones; como alcance y objetivo está en formular la estrategia y planes tratando de anticiparse a futuros acontecimientos. Victore (2005), por su parte, enfatiza el planteamiento de la

importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección estratégica en un entorno cambiante.

Sin embargo, Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el clima laboral que le permita lograr los objetivos, creando capacidades dentro de la organización que estén enfocadas en resolver las demandas del entorno. La misma apreciación la tiene Garrido (2003) cuando explica que un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación, en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fortalezas internas como de los cambios en el entorno, con el propósito de adelantarse a los posibles cambios, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

5.3. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Un análisis detallado de lo que aporta tener una dirección estratégica clara, es una herramienta realmente importante para cualquier organización, con miras a generar los resultados esperados (Lumpkin, 2003). Para establecer un orden lógico en el desarrollo de la dirección estratégica, Burbano (2017) propone tres fases con el fin de determinar un proceso e información coherente.

5.3.1. Definición de objetivos estratégicos

La definición de los objetivos implica definir la filosofía y misión de la empresa, establecer sus objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la

empresa que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización, es decir: realizar un análisis estratégico.

5.3.2. Planificación estratégica

Esta fase implica, a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

5.3.3. Implementación estratégica

En esta última fase se busca asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia para conseguir los objetivos de la organización (Burbano, 2017, p.24).

Se concluye que este último paso es el más importante para que sea exitoso este planteamiento.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y esta evaluación es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la dirección estratégica: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas (Fred, 2003, p.6).

Con base en lo que señala Fred (2003), estos tres pasos para la dirección estratégica tienen que estructurarse desde la alta gerencia e ir bajando a los niveles medios y por último al personal operativo, lo que hace que todo el equipo esté involucrado y en busca de una única meta.

5.4. 3 PILARES CLAVES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para sintetizar, Ronda (2001) plantea algunas herramientas para llevar a cabo una dirección estratégica, por lo cual contempla tres pilares fundamentales que son claves para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

5.4.1. La actitud estratégica

Todo parte desde el ámbito interno de las empresas y la eficiencia en las relaciones frente al entorno. Para aprovechar las oportunidades, la dirección estratégica debe enfocarse en la efectividad del cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficacia, para esto debe tener algunos elementos que ayudarán a la actitud estratégica y estos son: adaptabilidad a las circunstancias, entrelazado con personal pensando en el futuro y con carácter proactivo que se adelante antes a posibles desviaciones o cambios, es decir, personal que genere pensamiento crítico y constructivo en búsqueda de nuevas soluciones frente a problemas que vayan surgiendo; igualmente, para tener actitud estratégica, se debe contar con flexibilidad e integración frente a las necesidades del mercado.

5.4.2. El pensamiento estratégico

Contar con pensamiento estratégico ayuda a explorar los diferentes desafíos a los que hoy las empresas están expuestas que pueden ser o no previsibles, y es en este punto donde se incorpora la misión, visión, valores y estrategia; tener todo esto alineado es un elemento para una planeación efectiva al igual que contar con el compromiso activo del personal que se encarga de la toma de decisiones, que

debe estar más enfocado en un pensamiento colectivo, con el fin de trascender en todos los niveles de la empresa.

5.4.3. La intención estratégica

En este último pilar, la voluntad de la gerencia de tener un mayor compromiso en todos los niveles con un sistema directivo enfocado en mantener, contribuir y fortalecer el pensamiento estratégico y actitud estratégica. Si alguno falla, el sistema de dirección estratégica será poco efectivo.

5.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El direccionamiento estratégico hace parte de la planeación estratégica, después de un diagnóstico estratégico. Así como lo deduce Serna (2008), la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, ese es un objetivo verdadero, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del personal y el cuidado de la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes con cualidades de inteligencia y formación general, una gran capacidad de analítica y excelente comunicación (p, 59).

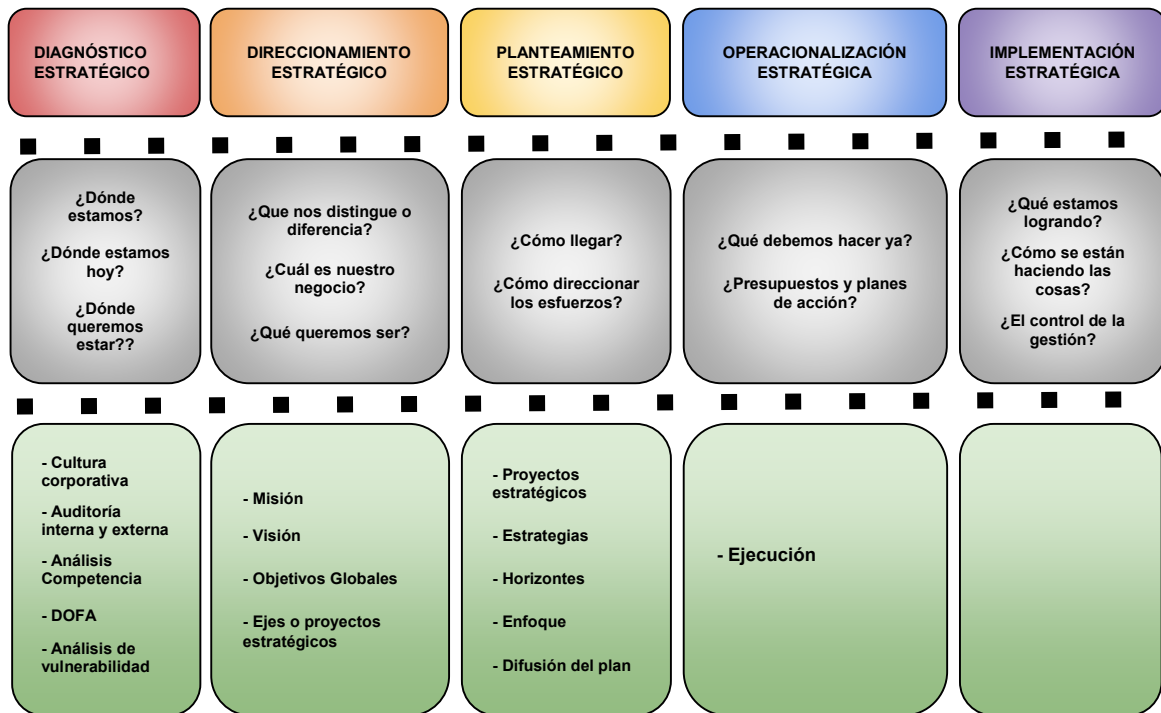
Serna (2008) afirma que para hablar de dirección estratégica primero tenemos que saber sobre planeación estratégica, como la determinación de metas y objetivos esenciales en el largo plazo, junto a la adopción de acciones y asignación de recursos necesarios para cumplirlos. Sintetizando, en medio de una realidad incierta y compleja, otra definición que expresa el autor sobre la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes tienen el poder de tomar decisiones en las organizaciones procesan y analizan la información pertinente,

tanto interna como externa, y enfocan su propósito en anticipar y decidir sobre la dirección hacia el futuro. Para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado las organizaciones deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, tener definida la dirección estratégica que, en síntesis, integra la misión, la visión, los objetivos globales y los ejes o proyectos estratégicos de la organización.

5.5.1. Planeación estratégica general

En el gráfico siguiente, Serna (2008) detalla el proceso estratégico que va desde el diagnóstico hasta su implementación y que constituye un enfoque de dirección estratégica deliberada para la organización; adicionalmente está constituido por un bloque de preguntas y tiene soporte en unas bases para el desarrollo de una buena planeación estratégica, es decir: concretar todos los pasos para llegar a una empresa efectiva, con conocimiento del entorno, para convertir esas oportunidades en estrategias que ayuden a llegar al éxito en las organizaciones.

Gráfico 1. Planeación estratégica general



Nota: Dentro de la planeación estratégica general, está el direccionamiento estratégico donde hace zoom.

Fuente: Elaboración propia, con base en Serna (2008)

En un sentido amplio, Salazar & Pérez (2017) establecen que la planeación estratégica en las empresas es importante porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado, y desde esta perspectiva brinda una dirección para cumplir con los objetivos para cada una de las áreas de la empresa: la organización, la administración, las ventas, clientes, productos, servicios y finanzas, las cuales deben estar integradas para poder trazar una ruta orientada al logro de los objetivos y metas.

Alineado con lo anterior, Salazar (2021) hace referencia a la comprensión y participación de la estrategia del negocio de manera colectiva y no particular, comunicada y entregada a las diferentes áreas para que sea implementada. Esta estrategia debe ser en doble vía, desde el ápice estratégico hasta el personal operativo, administrativo y viceversa, encontrando así una conexión que está

orientada hacia dónde va la empresa. Todo lo anterior implica que continuamente todo el personal esté observando el entorno y anticipando posibles cambios, e incorporar la inteligencia del cliente en la toma de decisiones (Holbeche, 2019, p.672). Otro aspecto importante que resalta Salazar (2021) es que todo el personal debe contar con habilidades de liderazgo y responsabilidades en la definición e implementación de la estrategia, con un fuerte enfoque en el valor agregado para los clientes, mejorando así la capacidad de innovar de cara al mercado, logrando un resultado emergente con foco en la organización y formalización, donde se obliga a la estrategia no como un proceso normal sino con una retroalimentación permanente, logrando así democratizar la estrategia (p. 38).

Lo anterior cobra importancia con el enfoque de Salazar (2021), quien expresa que la dirección estratégica ha venido explorando muchas veces si debe ser planeada o no, que durante muchos años se ha venido trazando y empleando así en las empresas, pero el autor resalta que la dirección estratégica debe ser emergente, donde cobra relevancia la participación colectiva y el aprendizaje, acompañado de la innovación, es decir: que la dirección estratégica realice sus integraciones y fomente el aprendizaje colectivo para dar respuesta a un mercado cambiante que tiene muchas ambigüedades.

6. ¿CONCEPTOS DE INNOVACIÓN?

Otro concepto importante del marco de referencia es la innovación, que hoy en día es una necesidad primordial en las empresas para poder sobrevivir. No orientar los esfuerzos en innovación pone en riesgo su futuro: si no se plantean las soluciones que requiere el mercado y la sociedad, las empresas no prosperarán, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente serán desplazadas por otras (García, 2012).

Ortiz & Nagles (2013) se refieren a la innovación en estos términos:

Las innovaciones se orientan, por lo general, a la generación de nuevos métodos de gestión para los ámbitos comercial, de mercadeo, administrativo, financiero, y, en general, de tipo organizacional, que, canalizados de forma efectiva, terminan impactando y generando una cultura o corriente innovadora dentro de la organización catalizadora del proceso innovador (p.62).

A la innovación se le puede considerar como un paradigma dentro de este campo, donde tiene un alejamiento de los procesos, prácticas y principios tradicionales, o que va en contra de las estructuras organizacionales normales, o la manera de hacer la gestión del trabajo (Ortiz & Nagles, 2013). Rueda (2006) afirma que “La innovación como actividad estratégica visualiza sobre la importancia de ella dentro del eje estratégico empresa, y su magnitud depende de la dinamización de ésta a nivel organizacional”. Rueda (2006), por su parte, aclara que la generación de ideas innovadoras no es innovar, e insiste que la innovación debe generar una transformación de productos y servicios para generar valor, de tal manera que esto sea bien percibido por el mercado.

La Innovación tiene como objetivo dar crecimiento económico y empresarial con enfoque en las nuevas tendencias tecnológicas que cada día emergen dentro

de la revolución 4.0. (Bukstein et al., 2018). Algo semejante indica Rueda (2006), quien concluye que la innovación debe ser vista como eje principal para la creación y diseño empresarial y su gran impacto depende de la adaptabilidad de la organización y el crecimiento de la misma.

De acuerdo con Galindo (2008), una definición de innovación es:

La innovación no es un fenómeno nuevo, sino que es inherente al desarrollo humano. Ya los autores clásicos hablaban de este proceso y los efectos y consecuencias que acarreaba. Un ejemplo de ello es el robo del fuego de los dioses por parte de Prometeo, su cesión a los hombres y el castigo que recibió por ello. La historia de la humanidad se ha caracterizado por la aparición de innovaciones que han cambiado nuestro comportamiento, forma de trabajar, de relacionarnos, etc., y los problemas que se han derivado de su implantación (p.18).

Por otro lado, Barba (2011) realiza el siguiente enfoque:

La innovación, en un contexto empresarial, debe ser rentable. La rentabilidad es el único indicador decisivo para una empresa innovadora. Y para conseguirla se requiere la definición de un modelo de negocio rentable, la fijación de unos objetivos claros, un procedimiento de ejecución disciplinado, alinear la organización (p.21).

Para Barba (2011) el secreto de mantener la innovación durante mucho tiempo se debe a:

Dos rasgos comunes a todas las empresas innovadoras, tanto antes como ahora, son el uso de sus fortalezas frente a la adversidad y la búsqueda de nuevas oportunidades que generen valor. Estas empresas aprovechan las crisis económicas para reestructurar sus inversiones en I+D y adaptan sus innovaciones a las nuevas realidades del mercado. Apuestan fuerte por nuevas tecnologías competitivas y al mismo tiempo recortan proyectos no rentables en mercados no viables (p.18).

Una ilustración detallada la hace Barba (2011) cuando afirma que las empresas deben ir mucho más allá en cuanto al cuestionamiento y ser más innovadoras, ya que existen nuevos competidores a los que hay que hacerles frente en el mejoramiento continuo:

¿Cuál es la necesidad del cliente con su producto o servicio?

¿Qué opciones o caminos tienen esos clientes para satisfacer esas necesidades?

¿Cuál es la evolución de los productos y servicios en un mercado tan cambiante?

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) establece que:

La introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (p. 48).

También se señala que las estructuras organizativas pueden tener un impacto significativo en las actividades de innovación, algunas se ajustan mejor o no dependiendo del ambiente al que son expuestas, en consecuencia, tener un intercambio de conocimiento es un elemento crucial para las estrategias de innovación y desarrollo de estas prácticas que contribuyen a reforzar la competitividad y generalmente al desarrollo económico y social (p. 39).

Cuando mencionamos la palabra innovación dentro de las organizaciones, hacemos referencia a la mejora de productos y servicios, al mejoramiento de los procesos, o nuevos perfilamientos de productos que ya existen en el mercado, la incorporación de nuevos desarrollos que ofrezcan un valor agregado o que satisfagan las necesidades de los consumidores; para ello se debe tener en cuenta la renovación tecnológica de los equipos o procesos que hacen parte de la generación de valor de la empresa (Riascos, 2016).

Teniendo en cuenta al Manual de Oslo (OCDE, 2005), la innovación tiene un lugar en la generación de un nuevo bien o un cambio en la calidad de algún producto o servicio, donde da apertura a la reestructuración de modelos de producción y a la generación de nuevos mercados, el conocimiento y funcionalidad de las materias primas para la creación de empresa de cualquier tipo de industria.

Igualmente señala que se entiende por innovación como la implantación de cambios acelerados que permiten que los productos y procesos tengan un propósito siempre: obtener resultados cada vez mejores. Los cambios frente a la innovación son significativos mediante la aplicación de nuevos conocimientos y el uso de nuevas tecnologías que pueden desarrollarse internamente dentro de la empresa, en colaboración con áreas externas que ayuden a entender hacia qué dirección va la empresa.

La innovación, como un proceso de cambio continuo, implica muchos cambios en todos sus procesos y mucho más en el mejoramiento de los productos. Para la medición de este proceso tan dinámico, se deben tener en cuenta actividades innovadoras que generan gastos, la aplicación de cambios (innovación acelerada), factores que pueden influir o no en el proceso de innovación y por último los resultados del proceso innovador (OCDE, 2005). El Manual de Oslo (OCDE, 2005) considera que la economía y la innovación está determinada por:

La expresión “economía basada en el conocimiento” fue acuñada para describir la tendencia de las economías avanzadas a ser cada vez más tributarias del conocimiento, la información y la formación de alto nivel, así como de la necesidad creciente, de los sectores públicos y privados para poder acceder fácilmente a todo este elemento. El conocimiento y la tecnología se han hecho cada vez más complejos, realzando la importancia de los vínculos entre las empresas y las organizaciones como medio de adquirir conocimientos especializados. Otro aspecto del desarrollo económico de las economías avanzadas ha sido el crecimiento de la innovación de los servicios (p.36).

Enfoque principal de la innovación definido por Peralta et al. (2020):

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 (p. 232).

Las empresas en su madurez deben ser capaces de convertir una invención en una innovación que genere valor agregado a la empresa, y para esto debe mezclar varios elementos, como el conocimiento, las capacidades, la destreza y, muy importante, los recursos; también las organizaciones deben elegir una persona que sea capaz de organizar todas estas ideas y que lleguen a convertirse en un producto o servicio innovador (Galindo, 2008).

El objetivo de las empresas innovadoras es lograr obtener rentabilidad y sostenibilidad en el futuro, para esto las empresas deben remunerar de manera equitativa al equipo de trabajo, esto con el fin de que haya más motivación para seguir aportando todos los conocimientos y esfuerzos para obtener valor y resultados favorables. Todas estas medidas deben surgir desde los empresarios y directivos con el fin de promover la capacidad de emprender, como aprender a leer el entorno de forma metódica y armónica. Las empresas con un buen departamento de innovación, desarrollo e innovación son capaces de lograr los retos y mejorar las capacidades de los procesos (Guerra, Navas, 2007).

Tomar muchas prácticas viejas llevan a las empresas a quedarse estancadas porque no hay manera de generar innovación con ideas del pasado; las organizaciones de hoy son muy flexibles a los cambios y la generación de ideas

debe ser acelerada pero siempre con una metodología que ayude a transformar los productos y servicios con un aporte de bienestar y placer para los clientes. Si no hay retorno de la inversión, poco se puede invertir en innovación, pero todas estas ideas deben pasar a ser ejecutadas, porque no pueden quedar en el papel (Barba, 2011).

Marino (2008) determina que a medida que las empresas crecen, deben surgir nuevos departamentos que soporten la industria con nuevas propuestas de valor para mantener las empresas a flote. La velocidad y adaptabilidad es parte primordial en la innovación, para esto está el área de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación), que se apalanca por las nuevas tendencias, estudios de mercado, análisis del entorno. Para esto se requieren unos gastos considerables con el fin de invertir en estos departamentos que generen competitividad y avances tecnológicos en procesos, productos y servicios.

Para Díaz (2019) no hay posibilidad de determinar un cambio que proporcione una adecuada estrategia para la generación de innovación en las organizaciones, ya que influyen muchos factores tanto internos como externos. Es importante resaltar que tener un conocimiento adecuado y unas competencias desarrolladas puede llevar a proporcionar una ruta para la innovación y creación de nuevo conocimiento, lo que al final se traduce como cambios significativos para las empresas.

Se considera que la innovación debe tener personas al frente que conozcan las empresas y, muy importante, la estrategia desde su creación, con el fin de tomar decisiones adecuadas y buscar alternativas que ayuden al posicionamiento de las organizaciones, también confiando en las capacidades internas de crear espacios de innovación y enfocar esfuerzos en la creación de ese entorno (Velázquez et al.,

2018). La gerencia debe proporcionar espacios para la creación de cultura innovadora y la constante preparación y entrenamiento desde el ápice estratégico hasta la base de la cadena productiva, esto significa propiciar la creatividad en las personas que sean parte del cambio, con la proposición de nuevas ideas y así mismo el intercambio de estas (Haro et al., 2017).

Haciendo una exploración frente a la implementación de estrategias de innovación, es esencial que estén involucrados algunos actores que son relevantes para la innovación, personas motivadas y con la chispa de lograr un objetivo común, una generación de valor. Lo anterior implica muchos elementos claves que son imprescindibles desde la gerencia (Barreto & Petit, 2017).

Solano (2010) afirma que “La innovación es creatividad aplicada. No se puede tener innovación si falta creatividad. No necesariamente una empresa creativa llega a ser innovadora, pero toda empresa innovadora debe ser creativa”. (Solano, 2010, p.8). También resalta que “La diferencia entre creatividad e innovación, cuando se refieren a la actividad empresarial, es su aplicación. La innovación es el resultado de la creatividad cuando ha sido llevada al mercado de forma exitosa” (Solano, 2010, p.8). Este autor también ilustra que toda actividad requiere un esfuerzo para el desarrollo en la innovación y la aplicación de algunas tecnologías, llegando a una propuesta y características buscadas; esta etapa del desarrollo debe concentrar esfuerzos en materializar el concepto y tener una imagen más certera que complementa el producto o servicio con las variables técnicas y qué beneficios va a aportar. Sintetizando, como parte importante del proceso de estrategia de innovación, Solano (2010) agrega que:

El principal apoyo para que las innovaciones sigan generándose en las empresas es la cultura de innovación. Esta cultura implica un conjunto de valores y comportamientos que motivan a los colaboradores a compartir su

conocimiento y ofrecer su capacidad de generar ideas para la solución de los problemas (p.16).

La innovación en el entorno empresarial ha tenido una combinación de varios factores: manufactura de productos de bienes, procesos, mercados, materias primas, productos que tienen una implicación en el mejoramiento, perfilamientos de la industria. Salas et al., 2018 considera que existen varios tipos de innovación. 1. Introducción de nuevos productos, 2. Productos de mejores o nuevos métodos de manufactura, 3. Apertura de nuevos mercados, 4. Nuevas fuentes de abastecimiento y por último 5. Reestructuración institucional dependiendo del tipo de empresa. También expresa que durante mucho tiempo la innovación se ha convertido en pilar fundamental para el cambio y ajuste de todos los procesos dentro de las empresas. Salas et al., 2018 (citando a Yam et al., 2004), definen que las capacidades de innovación como el conocimiento y las habilidades de las organizaciones son herramientas mediante las cuales las empresas tienen la posibilidad de mejorar el desempeño competitivo de las organizaciones por medio de una buena gestión.

En Colombia y México la capacidad de innovación en las empresas no es un indicador en el que las empresas invierten, tal como se evidencia frente a estudios que se han realizado sobre el tema. En Latinoamérica, puntualmente, no se cuenta con el conocimiento necesario para gestionar el desarrollo de habilidades que son las que permiten el progreso empresarial para la gestión del conocimiento y el crecimiento económico de la empresa en el futuro (Quiroga et al., 2019). Según Malaver & Vargas (2013), en Latinoamérica, específicamente en Colombia, se carece del desarrollo de estrategias de innovación, en cuanto a la capacidad de adaptación e innovación tecnológica, aun cuando son requeridas por la demanda

del mercado y por los cambios significativos del entorno, para establecer una reestructuración y mejora para el crecimiento de las capacidades de innovación.

La guía de CDT (Certificados de Depósito a Término), 2012, presenta en su implementación algunos procesos que son claves para incorporar la innovación a nivel estratégico de las empresas. Para ello tiene dentro de su estructura algunos elementos principales que ayudan a la gestión de la innovación dentro de las empresas: primero, la integración del sistema de gestión de la innovación, en segundo lugar, los indicadores de gestión para poder medir la innovación, aprovechando al máximo las reuniones de grupos primarios para tratar proyectos de investigación, con el fin de destinar espacios estratégicos para analizar la estrategia para la innovación con un equipo multidisciplinario y con un líder que se encargue de formalizar y generar alianzas internas para la generación de valor, y por último tener un pensamiento colectivo y de apoyo desde el ápice estratégico, mando medio y operativo donde se permita que cada persona realice ideas de innovación, desarrollo o mejoras, y donde cada una debe ser tratada de manera diferente pero siempre orientadas a la innovación.

Palmer & Kaplan (2007) argumentan que toda innovación requiere primero un enfoque en todos los niveles; con ello definen siete dimensiones que apuntan a la construcción de la innovación como estrategia: 1. La combinación de niveles ya sean tradicionales o no tradicionales con miras a la estrategia; contar con un desarrollo para 2. La alineación estratégica para la creciente generación de valor, 3. La vigilancia tecnológica y nuevas tendencias que esté orientado en el desarrollo estratégico combinado con la administración de nuevos procesos, 4. La administración de innovación con miras al cliente y consumidor, buscando las necesidades y tendencias de consumos junto con 5. Las nuevas tecnologías y

capacidades orientadas a la competitividad con generación de cultura organizacional, 6. Fortaleciendo el desarrollo de habilidades competitivas y organizacionales y finalmente con una 7. Disciplina en la implementación de todas estas dimensiones.

6.1. ELEMENTOS DE LA INNOVACIÓN

Para el proceso de innovación son fundamentales estos elementos que destaca Jordan (2011):

6.1.1. La investigación básica

Consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.

6.1.2. La investigación aplicada

Consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.

6.1.3. El desarrollo experimental

Consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos, a la puesta en

marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes.

6.2. TIPOS DE INNOVACIÓN

Por otro lado, el Manual de Oslo tiene otro enfoque frente a los tipos de innovación (OCDE, 2005). Da a conocer tres:

6.2.1. La innovación de producto

Corresponde a la creación de nuevos bienes o servicios o el mejoramiento sustancial de un bien o servicio ya existente en sus características funcionales.

6.2.3. La innovación de procesos

Incluye nuevos métodos y modelos para la gestión de producción, pueden ser nuevos o mejorados.

6.2.3. La innovación organizativa

Tiene una incidencia más en la aplicación del método de trabajo que por políticas que están definidas en la organización.

La innovación se divide en dos grupos: tradicionales y las nuevas corrientes de innovaciones; este primer grupo se refiere a la innovación en cuanto a los atributos y cualidades básicas: efecto, objeto, tecnología, naturaleza y origen. En el segundo grupo, su orientación se basa en la documentación de nuevas maneras de hacer las cosas, lo cual impulsa a la generación de nuevas estrategias de diverso tipo, donde tiene una leve influencia en la filosofía de la empresa (Ortiz & Nagles, 2013).

Las acciones deben ser apalancadas desde los directivos que perciben que la innovación es un tema de suerte, y que van en contra de la generación de valor de las empresas y consideran que es una consecuencia que no se puede adoptar, cuando las acciones estratégicas están orientadas fundamentalmente al desarrollo de nuevas ideas innovadoras y revolucionarias con la generación de nuevos productos y servicios (Marino, 2008).

Freel (2000) resalta que las empresas medianas y pequeñas necesitan dentro de la organización ser innovadoras para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. Todo esto está relacionado con Cefis & Marsili (2006), cuando mencionan la importancia de la innovación como motor fundamental en la estrategia de las empresas que se encuentran en algún proceso de desarrollo; de esta manera las Pymes están en la obligación de especializarse en los productos o procesos, buscando economías y eficiencias, con la ayuda de experiencias de otras empresas e instituciones para formar un equipo de investigación, desarrollo e innovación, de manera que contribuya a la generación de valor de la empresa y de los productos o servicios.

6.3. CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Un planteamiento en innovación que resalta Zapata (2021), es que existen tres componentes claves para generar las capacidades dinámicas: capacidad de absorción, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje. Estas tres capacidades juntas dentro de una compañía pueden tener efecto favorable sobre la capacidad de innovación de la empresa.

6.3.1. Capacidad de adaptación

Como lo da a conocer Zapata (2021), la capacidad de adaptación se considera un componente de las capacidades dinámicas en innovación muy relevante y adicional es un requisito primario para las empresas que hoy están inmersas en mercados tan cambiantes, encaminados a la estrategia de reducción de costos, austeridad, mejora en los procesos y aumentar las habilidades empresariales; estas son muy importantes pero es preferible desarrollar capacidad de adaptación orientada a diseños estratégicos y a la mejora continua, para poder llegar al objetivo donde la empresa sea rentable y sostenible en el tiempo.

6.3.2. Capacidad de absorción

Otra capacidad que da a conocer Zapata (2021) es la capacidad de absorción, que es “la habilidad de la empresa para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del entorno”; por otro lado, se identifica el valor de asimilar para otros fines en los procesos de generación de innovación.

6.3.3. Capacidad de aprendizaje

Y por último, Zapata (2021) resalta la capacidad de aprendizaje como elemento diferenciador para obtener capacidad de innovación en las empresas, ya que el conocimiento dentro de este componente es clave y demasiado importante.

6.4. Capacidad de transformar

Como describe Lavie (2006), dentro de la innovación existe una capacidad que abarca algunos elementos de manera transversal, y es la capacidad de transformar; se trata de generar procesos de innovación que evolucionen donde se

mezcle con el conocimiento nuevo y el actual, y esta capacidad ayuda a proporcionar nuevos recursos y generación de nuevas capacidades con miras a la innovación. También comprende dos objetivos: el primero es transformar activos de conocimiento en valor para las empresas, esto con foco en la gestión y procesos de talento humano orientados en el desarrollo del aprendizaje organizacional, y como segundo objetivo la gestión del conocimiento y la manera de implementar prácticas organizacionales y sistémicas.

En las empresas que participan en mercados dinámicos y cambiantes nace la necesidad de desarrollar habilidades y capacidades para enfrentar todos los entornos que cada vez son más cambiantes, por lo tanto, las empresas no deben enfocar sus esfuerzos solo en los modelos actuales, sino en tener estrategias para mantenerse en el tiempo (Zapata, 2021).

6.5. Dimensiones de la innovación

Sawhney et al. (2007) señalan que para llegar a la innovación de manera acertada y exitosa se debe tener en cuenta el método radar de la innovación, una ilustración que expone y conecta todas las dimensiones a través de las cuales las empresas pueden buscar oportunidades de innovar interna y externamente. Este método se trata de un mapa que se compone de 4 dimensiones fundamentales: las ofertas, los clientes, los procesos y los puntos de presencia. Dentro de estas 4 dimensiones principales se suman otras 8 que ayudarán a apalancar la empresa hacia el futuro. Este radar de la innovación es una herramienta para los directivos, ya que proporciona caminos de hacia dónde la empresa puede enfocar sus esfuerzos en innovación; también este tiene la posibilidad de gestionar mejor el sistema que cada día es más complejo.

Gráfico 2. Radar de la innovación



Fuente: Elaborado con base en el radar de la innovación de Sawhney et al., 2007.

Para aplicar este radar de la innovación, se requiere conocer cada una de las dimensiones que Sawhney et al. (2007) ilustran en el documento y para ello se realiza en la siguiente tabla una descripción de cada una de dichas dimensiones.

Tabla 1. Las doce dimensiones de la innovación empresarial

Las doce dimensiones de la innovación empresarial	
Ofertas	Desarrollar nuevos productos o servicios innovadores.
Plataforma	Utilizar componentes o bases comunes para crear ofertas.
Soluciones	Crear ofertas integradas y personalizadas que resuelvan de principio a fin los problemas de los clientes.
Clientes	Descubrir necesidades insatisfechas de los clientes o identificar segmentos de clientes deficientemente atendidos.
Experiencia de cliente	Rediseñar las interacciones de los clientes en todos los puntos y momentos de contacto.
Obtención de valor	Redefinir el modo en el que la empresa recibe sus ingresos o crear nuevas fuentes de ingresos innovadoras.
Procesos	Rediseñar los procesos operativos esenciales para mejorar la eficiencia y la eficacia.
Organización	Modificar la forma, función o ámbito de aplicación de la actividad de la empresa, redefiniendo el ámbito de las actividades de la empresa así como las funciones, responsabilidades e incentivos de sus unidades e individuos.
Cadena de suministro	Pensar de forma diferente con respecto al aprovisionamiento y la cumplimentación, rediseñando el flujo de bienes, servicios e información desde el aprovisionamiento hasta la entrega, para una mejor coordinación y colaboración.
Presencia	Crear nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores, incluidos los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas. creando nuevos canales de distribución o redefiniendo los puntos en los que los clientes compran o usan productos y servicios.
Networking	Crear ofertas integradas e inteligentes centradas en la conexión, aprovechar la red de conexiones en la que se integra la oferta de la empresa para aportar más valor al cliente.
Marca	Aprovechar la marca en nuevos campos, expandiendo la marca o apoyándose en ella para entrar en otros dominios.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de las doce dimensiones de la innovación empresarial del radar de la innovación de Sawhney et al. (2007).

7. ¿QUÉ ES UN MARCO DE ACCIÓN?

De acuerdo con Lynch (2007), el marco de acción es el eje principal en la arquitectura de la innovación como un sistema que ayuda a integrar y configurar todos los elementos que son relevantes para generar valor en las empresas, por lo cual menciona algunos componentes:

- Imperativo estratégico: Propósito y valor con enfoque en innovación.
- Relaciones y liderazgo: Acelerador para las propuestas de innovación.
- Diseño organizacional: Creación de una estructura de innovación.
- Evaluación de desempeño: Habilidades, capacidades y aptitud.
- Marco legal: Propiedad intelectual y creación de patentes.
- Medición: KPIs alineados con los objetivos estratégicos y recompensas.

Este concepto también es conocido en inglés como *framework* y, según Muenste (2020), el *framework* o marco de acción es una estructura previa que se usa para el desarrollo de algún proyecto mediante la creación de una plantilla que simplifica las respuestas a los objetivos específicos; también se define como el elemento que establece los límites estratégicos dentro de los cuales el sistema de innovación desarrollará sus procesos. Estos límites son establecidos de acuerdo con los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización, como estamentos orientadores de primer nivel.

7. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

Este estudio está enfocado en la empresa Carnes Casablanca, con los siguientes implicados: personal administrativo, gerencia y nivel de dirección. Para recolectar la información y realizar el diagnóstico es necesario usar como instrumento la entrevista semiestructurada. Las dos personas seleccionadas que pueden aportar en la recolección de información son de mucha relevancia por el cargo y la gestión que tienen en toda la cadena de valor.

El método utilizado para realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa frente a la dirección estratégica con enfoque en innovación se realizó con base en dos diseños de entrevistas semiestructuradas con carácter diagnóstico y propositivo, elaborada con unos criterios que aportan información significativa al cuerpo del trabajo: ver anexo A y anexo B como fuente primaria.

Adicionalmente se realizó el desarrollo de la investigación con otras fuentes secundarias: búsqueda en literatura a través de la revisión bibliográfica de libros y artículos académicos, referencias bibliográficas trabajadas en las materias del MBA, reuniones y observación de algunas técnicas y prácticas que hoy tiene Carnes Casablanca y, finalmente, documentos corporativos, todo ello con el propósito de definir variables, elementos, componentes o capacidades que orientaran la construcción del marco de acción.

8. RESULTADOS

8.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Este análisis de la situación actual de la empresa Carnes Casablanca, con el fin de proponer un marco de acción para la dirección estratégica de innovación, se realizó bajo un formato de entrevista semiestructurada (Anexos A y B). Con las preguntas de la entrevista se busca ilustrar el estado actual capturando la mayor información, orientado al objetivo general. Cabe resaltar que con estas preguntas no se logra llegar a profundidad para obtener un diagnóstico, pero se acerca de manera favorable.

Las entrevistas fueron realizadas dentro de la empresa en horario laboral; durante la entrevista, por ser tipo semiestructurada, fueron surgiendo otras preguntas con el objetivo de profundizar mucho más. Algunas de las respuestas son a interpretación del entrevistador, ya que los entrevistados no tienen muy interiorizados algunos conceptos.

La empresa donde se realizó el trabajo es Carnes Casablanca, una empresa del sector alimentos (derivados cárnicos), que es especialista en maquila, con más de 35 años en el mercado colombiano, con presencia en todo el territorio nacional; en la actualidad cuenta con 600 empleados, está ubicada en el puesto número 4 de las empresas de productos cárnicos según el Ranking 5000 Empresas: Sector Industria - Alimentos 2020, con una venta anual de \$172.819 millones.

Las personas entrevistadas ocupan el cargo de gerente de operaciones y director de investigación y desarrollo.

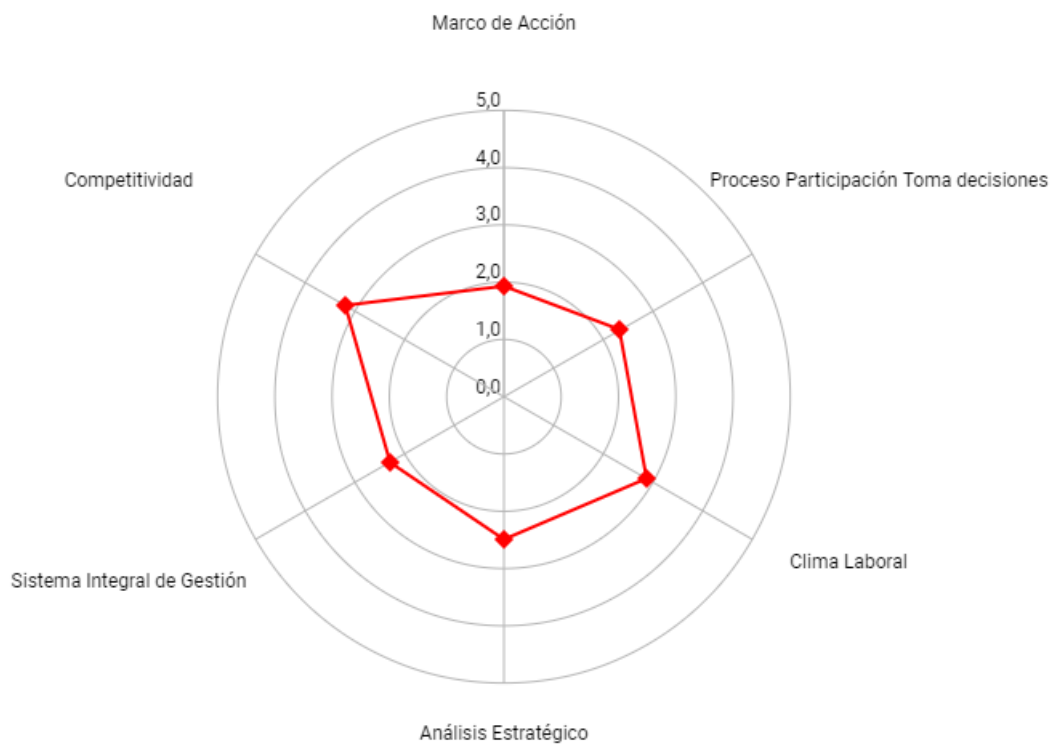
8.1.1. Escala de calificación

Esta escala de calificación está determinada por 5 conceptos para cada uno de los puntos evaluados en la entrevista, y busca poder determinar en una gráfica de radar qué elementos tienen un mayor o menor puntaje y determinar las oportunidades de cada uno de ellos.

Tabla 2. Escala de calificación

Concepto	Calificación
Nunca	1
En ocasiones	2
Frecuentemente	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Gráfico 3. Calificación total de las variables



Fuente: Elaboración propia, a partir de las respuestas de la entrevista.

Con base en los resultados cuantitativos de las dos entrevistas realizadas, en la gráfica 3 se puede concluir hacia dónde está orientada la empresa en términos de dirección estratégica de innovación: con resultados en promedio de 2 en la escala de calificación, muy bajo, demuestra la falta de foco en algunos de los puntos y elementos evaluados. Con este diagnóstico lo que se busca es transformar esa oportunidad en un objetivo real, construyendo herramientas para la gerencia y el mando medio, con el fin de llegar a un propósito en la generación de innovación.

8.1.2. Análisis de los resultados

Hay algunos componentes de la entrevista que sobresalen por encima de esa calificación de 2, como lo son Competitividad (3,2) ya que cuenta con tecnología y *know how* (con el conocimiento tácito y los 35 años de experiencia con que cuenta la empresa, tiene un alto conocimiento desde la producción de cerdos (granjas), desposte para separar cada uno de los cortes hasta la elaboración de los productos derivados cárnicos y despacho al mercado); Clima Laboral (2,9): las personas que laboran en Carnes Casablanca se caracterizan por su compromiso y sentido de pertenencia a la empresa, y Análisis estratégico (2,5): con este puntaje se identifica que la empresa tiene una gran oportunidad de fortalecer sus capacidades en el proceso estratégico. Sin embargo, pese a que se nota que intuitivamente han trabajado aspectos que les han permitido el desarrollo durante todos los años de operación, sorteando las diferentes situaciones que la empresa ha tenido durante toda su trayectoria, falta mucho para llegar a los niveles que hoy la empresa requiere para la generación de valor en toda la cadena de suministro.

Durante la entrevista se evidencia que la empresa tiene algunos conceptos de innovación pero no han sido formalizados de manera adecuada a todo nivel, tal y como lo da a conocer el director de I+D en la entrevista: “Carnes Casablanca tiene un alto potencial para ser una empresa altamente innovadora ya que cuenta con equipos de última tecnología, la pasión de las personas por hacer crecer la empresa y una infraestructura, lo que facilita lograr el desarrollo y ser líderes de marcas propias a nivel nacional”.

La innovación en Carnes Casablanca no es un proceso deliberado o estructurado formalmente, sin embargo, la empresa cuenta con unas marcas de mucha trayectoria a lo largo de los años como son Carnelly y Casablanca, y ahora cuenta con las marcas privadas en maquila: Viandé, Ekono, Mercadería, Atlantic, Barbacón, DelHato. Adicionalmente, dentro de las entrevistas y literatura se encontró información relevante para la investigación, donde se identificaron claramente las prácticas de innovación encontradas en el diagnóstico que la empresa ha tenido, las cuales son: innovación desde la genética de los cerdos, siempre en búsqueda de alternativas que orienten necesidades diferenciadoras frente a la competencia, también se cambió el concepto de vender carne, empacada al vacío y con una transformación para la creación de embutidos cárnicos, con un énfasis más estructurado desde la ciencia de la carne y el corte anatómico de la canal de cerdo. Para todos estos cambios se incorporó tecnología de punta que garantiza la inocuidad y la productividad. Otro hallazgo importante como práctica de innovación es la cadena de abastecimiento logrando oportunidades de importaciones de algunos *commodities* (trigo, maíz, soya, cerdo, etc.).

Lo que busca la empresa con todas estas marcas es ser especialistas en la generación de marcas privadas a necesidad del mercado, orientado en la relación precio - beneficio, con un aporte nutricional que cumpla con las características que exigen los agentes reguladores (INVIMA y Secretaría de Salud). Esto permite a Carnes Casablanca especializarse en nuevas categorías y líneas de productos a través de la introducción de nuevos desarrollos.

Desde la gerencia la empresa ha trabajado por tener métodos innovadores, pero no de manera deliberada hacia la innovación, de tal manera que sea comunicada y entendida como eje central en la generación de valor y estabilidad de la empresa en el tiempo. No obstante, Casablanca cuenta con la trayectoria de algunas personas que a lo largo de los años son muy importantes por el conocimiento tácito y la experiencia que poseen: esto es de gran valor para el desarrollo de la actividad que hoy viene desarrollando la empresa.

De la entrevista el gerente de operaciones resalta que “La empresa tiene oportunidades con enfoque hacia un proceso sistémico, los procesos y procedimientos no están documentados y compartidos a todo nivel, inclusive algunos protocolos de elaboración están sujetos a la memoria o instrucción de algunas personas particulares de la empresa, ahora la empresa viene en la incorporación de un nuevo sistema ERP, que ayuda a recolectar la información en tiempo real, lo que facilita el análisis de datos para la toma de decisiones”.

El análisis del mercado lo describe en la entrevista el director de investigación y desarrollo: “Desde los comités que se realizan semanalmente, técnico, costos y ventas, se puede observar la falta de conocimiento en cuanto a las oportunidades que hoy presenta el mercado, vigilancia de la competencia y planeación estratégica; no tener claro hacia dónde va la empresa no permite

avanzar de manera ágil y verticalmente”. Lo que determina el estado actual de la dirección estratégica de Carnes Casablanca está basado en generar estrategias intuitivamente y no de manera deliberada, esto no permite tener un enfoque más técnico y estructurado.

Por esto es importante determinar algunos elementos, componentes y capacidades que orienten de manera sistémica a la empresa para lograr establecer la innovación desde la dirección estratégica: esto genera una ventaja competitiva frente al mercado y la competencia, generando un sentido de pertenencia muy significativo para los colaboradores de Carnes Casablanca.

Estos elementos encontrados en la entrevista nos permiten tener un diagnóstico de la empresa:

8.1.3. Marco de acción

Tabla 3. Marco de acción

Marco de acción	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Existe un plan estratégico de innovación en la organización?	2	1	1,5
¿Quiénes determinan la planeación estratégica?	3	2	2,5
¿Existe algún objetivo estratégico que incluya la innovación?	3	1	2,0
¿Existe una estrategia de innovación?	2	1	1,5
¿Quién genera y define la estrategia de innovación?	3	1	2,0
¿Dentro de lo que hace la organización qué hace que tenga una ventaja competitiva?	2	3	2,5
¿Qué tipos de innovación conoce que existan dentro de la empresa?	1	2	1,5
Marco de acción			1,9

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Desde el marco de acción como primera parte de la entrevista, se evidencia que sí es importante promover desde el ápice estratégico unos objetivos y planes estratégicos, esto con el fin de orientar a la empresa a ser sostenible en el futuro con la generación de innovación como eje central.

En los resultados obtenidos en la calificación de estas siete preguntas planteadas, se observa una oportunidad en definir capacidades desde el pensamiento estratégico estructurado para la dirección estratégica con orientación en la innovación, esto permite a la empresa orientar su misión de ser la empresa líder en embutidos cárnicos para marcas propias, todo esto atado a un objetivo estratégico de ser competitivos e innovadores.

Cuando llegamos a las preguntas sobre innovación vemos una brecha muy grande, ya que desde la estrategia —que aún no se tiene documentada— no se tiene en cuenta la innovación como la principal herramienta en el crecimiento y competitividad de la empresa; tanto la estrategia como la innovación se trabajan por separado y no tienen ninguna conexión

8.1.4. Proceso de participación en la toma de decisiones

Tabla 4. Proceso de participación en la toma de decisiones

Proceso de administración	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Cuál es su grado de participación en el proceso de toma de decisiones?	2	2	2,0
¿Cómo participa usted en el proceso de dirección estratégica?	4	2	3,0
¿Cómo se imagina esta organización?	2	2	2,0
¿Cómo le asignan sus funciones, y qué tanto apoya la estrategia?	2	1	1,5
¿Cómo se entera o conoce las decisiones, objetivos y metas de la empresa?	5	2	3,5

¿Cómo participa usted en la búsqueda y solución de problemas?	2	2	2,0
Proceso de administración			2,3

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Este bloque de preguntas hace referencia a la falta de toma decisiones y participación dentro de los procesos de la empresa: esto está sujeto a que no se cuenta con un protocolo para las decisiones administrativas, y por lo tanto es muy orientado desde la gerencia, lo que no permite la participación del mando medio (Direcciones), y es una oportunidad ya que el mando medio que tiene todo el concepto global o particular de los procesos de la empresa puede aportar demasiado en la creación de estrategias de innovación para que Casablanca sea rentable y autosostenible, apoyado en las funciones y responsabilidades que tienen las direcciones para apuntarle a establecer objetivos y metas buscando la solución de problemas y ser mucho más preventivos que correctivos.

Como análisis de las respuestas dadas en las entrevistas, Casablanca debe propiciar espacios de innovación, para todo esto es necesario explosionar los componentes particulares para que se pueden orientar desde la estrategia general, la cual permite el desarrollo del personal y de la empresa, como la gestión de alianzas, el manejo y control de los recursos con el fin de crear y generar valor para la empresa en todas las áreas, dando como resultado innovación en todo el saber hacer de Carnes Casablanca, con enfoque interno y de cara al mercado.

8.1.5. Clima laboral y desarrollo organizacional

Tabla 5. Clima laboral y desarrollo organizacional

Clima laboral	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Qué tan entrelazadas están para usted la filosofía de la empresa y sus creencias personales?	4	2	3,0
¿Cómo se liga la filosofía organizacional dentro de la empresa?	2	2	2,0
¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuáles considera que le pueden afectar negativamente?	2	4	3,0
¿Qué tipo de normas identifica dentro de la empresa?	5	5	5,0
¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación en la empresa?	1	2	1,5
¿Si hubiera cómo se involucraría?	3	4	3,5
¿Cómo observa el ambiente de la empresa: predomina la rutina, el miedo, la autoridad, las críticas y las sanciones?	3	1	2,0
¿Cuál es el valor que usted identifica como el más importante dentro de la organización y por qué?	2	4	3,0
Clima laboral			2,9

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Dentro de la entrevista en este punto se encontraron muchas características que deben tener las personas para que la empresa esté orientada en una dirección estratégica de innovación.

El talento humano es parte primordial para la generación de resultados; como se evidencia en los resultados, hay algunos puntos que están por debajo en la calificación y es la falta de una filosofía de innovación o cultura organizacional, lo cual lleva a que las personas no tengan un foco hacia dónde va la empresa, pues todo parte de una orientación basada desde la norma, lo que denota una

oportunidad en la flexibilidad de incluir a los colaboradores en un trabajo colectivo. También se percibe una oportunidad muy grande ya que dentro de la empresa no se cuenta con programas que generen propuestas de innovación y generación de creatividad: es un punto a trabajar, ya que esto permite generar espacios donde las personas, desde la operación, pueden aportar ideas innovadoras que generen rentabilidad y crecimiento.

Otro aspecto importante que no se había tenido en cuenta y que surgió durante las entrevistas es la transformación digital como elemento que va atado a la toma de decisiones en tiempo real, adicionalmente ligado al conocimiento y análisis de datos que permiten que las empresas sean relevantes en el tiempo. Dicho con palabras del gerente de operaciones: “Para esto se requiere personal especializado en tecnología de la información, orientado siempre en que los procesos sean ágiles y confiables”.

Para mantener un clima laboral favorable hay que tener identificados los puntos más importantes para que el talento humano esté en las mejores condiciones de bienestar laboral; para ello se mencionan algunos componentes importantes que surgieron en la entrevista: principalmente tenemos la percepción de las personas con la empresa, contar continuamente con educación y entrenamiento; que esto sea aprendizaje de dos vías con nuevos proyectos para la empresa y que pueden ser retribuidos por incentivos en dinero o especie, esto a su vez orientado por un programa de recreación, alimentación y bienestar laboral con la inclusión de transporte como beneficio para los colaboradores. Todo ello puede ayudar a mejorar la estabilidad laboral y retención del talento humano.

8.1.6. Análisis estratégico

Tabla 6. Análisis estratégico

Análisis estratégico	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Cuáles son los elementos para la toma de decisiones donde usted participa?	2	2	2,0
¿Cuáles son para usted los principales desafíos y oportunidades que tiene la empresa?	3	4	3,5
¿Cuáles son para usted las principales presiones y restricciones a las que se enfrenta la empresa actualmente?	2	4	3,0
¿Cómo la empresa entiende o está pensando la innovación?	1	3	2,0
¿Qué prácticas innovadoras identifica dentro de la empresa?	1	3	2,0
¿Cómo ve el tema de innovación dentro de la empresa?	2	2	2,0
¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa actualmente?	3	3	3,0
Análisis estratégico			2,5

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Para ambos entrevistados, hay que establecer puntos claves para la generación de elementos que permitan al ápice estratégico tomar decisiones orientadas y focalizadas en desarrollo e innovación. Para esto se debe alinear la empresa en un pensamiento de innovación, un ambiente de creatividad que impregne a toda la empresa, con miras a fortalecer estas prácticas para que Casablanca sea competitiva, con productos innovadores y de alto impacto, con una propuesta de consumo diferenciadora.

Dentro de las preguntas planteadas en este punto de Análisis estratégico, se ve muy lejos la innovación como pilar estratégico para que la empresa sea funcional, con sostenibilidad en el tiempo, con propuestas de valor y productos

ganadores, que permitan al consumidor identificar la diferenciación y la preferencia por la marca privada y marca propia.

8.1.7. Sistema integral de gestión

Tabla 7. Sistema integral de gestión

Sistema integral de gestión	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?	3	3	3,0
¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas o planes estratégicos?	2	3	2,5
¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la retroalimentación de los objetivos?	2	2	2,0
¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?	2	2	2,0
¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores?	2	2	2,0
Sistema integral de gestión			2,3

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Este elemento evaluado en las entrevistas nos orienta hacia el control y evaluación de los objetivos estratégicos que se deben plantear desde la gerencia general. Se obtuvieron puntajes muy bajos en 3 preguntas de la entrevista, mostrando que se debe enfocar en fortalecer la capacidad del mejoramiento en talento humano y el grado de resistencia al cambio que pueden presentar todos estos retos.

El director de I+D argumenta que “El éxito de toda empresa y parte fundamental es tener el talento humano comprometido, con algunas características como son tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión, gestión del cambio, etc., esto atado a un programa de incentivos y aporte al crecimiento académico”.

Estos controles y seguimiento de indicadores se deben realizar en conjunto con cada una de las áreas implicadas en el control del proceso, con el fin de orientar los esfuerzos a los objetivos que se planteen en la dirección estratégica de innovación, con ello se busca un foco que apunta siempre a cumplir las metas y estar alertas ante cualquier cambio interno o externo.

8.1.8. Competitividad

Tabla 8. Competitividad

Competitividad	Gerencia de operaciones	Director I+D	Calificación Total
¿Qué tipo de habilidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que la colocan en una mejor posición en el mercado?	2	3	2,5
¿Qué es el saber hacer de la empresa?, ¿dónde somos fuertes?	3	4	3,5
¿Qué tipo de ventajas considera puede aprovechar la empresa con respecto a sus competidores?	3	4	3,5
¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a sus clientes?	2	4	3,0
¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?	3	4	3,5
Competitividad			3,2

Fuente: Elaboración propia, con base en las respuestas de las entrevistas.

Carnes Casablanca cuenta con instalaciones y equipos muy especializados para la elaboración de embutidos cárnicos a la medida, de todas las categorías: jamones, salchichas, chorizos, salchichones, tocinetas, mortadelas, productos madurados y especiales; para todas estas líneas de producción es muy importante contar con alianzas y redes que ayuden a la empresa a seguir siendo sostenible en el tiempo.

Un enfoque que el gerente de operaciones en la entrevista menciona es: “La empresa de alguna u otra manera es innovadora en los procesos y equipos, pero falta mucho más, en la incorporación de un plan de innovación y análisis de productos”.

Este diagnóstico concluye que la dirección desde el ápice estratégico maneja la empresa intuitivamente y no de manera deliberada. Esta investigación busca proponer un manejo más técnico para la creación y ejecución de la estrategia para la innovación, con la participación colectiva que propenda por crear nuevos conocimientos apalancados por la innovación.

9. PROPUESTA MARCO DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN EN CARNES CASABLANCA

Con cada uno de los puntos evaluados en la entrevista y en referencias bibliográficas se proyectan 5 elementos que son claves (pensamiento global, talento humano, cultura de innovación, capacidad competitiva y pensamiento colectivo), cada uno de ellos con componentes rodeados de unas capacidades que permitirán a la organización proyectarse a la dirección estratégica, desarrollando de manera deliberada los elementos, buscando su alineación con la estrategia general, como fuente central de la generación de valor, tanto interna como de cara al mercado: es allí donde está enfocada la propuesta de este marco de acción.

9.1. Pensamiento global

El pensamiento global constituye el primer elemento propuesto en el marco de acción; dentro de sus componentes se encuentra el pensamiento sistémico, el cual aporta de manera significativa y general en toda la cadena de suministro un valor diferenciador para el entendimiento de hacia dónde va la empresa. Por otro lado, contemplar una planeación estratégica es un punto a favor para llegar más fácil a los objetivos generales y específicos planteados. Todas estas observaciones se relacionan con un análisis del entorno tanto interno como externo de cara al mercado, donde se identifican variables importantes para conocer cuál es el futuro de la empresa, y con ello se establece una gestión del portafolio orientado en las necesidades del mercado y cliente, por consiguiente es fundamental y necesario

tener un control y manejo de los recursos para conservar un proceso natural de planeación, programación y asignación de los recursos con el objetivo de maximizar su eficacia.

9.2. Talento humano

Como uno de los elementos principales está el talento humano, lo cual significa contar con colaboradores motivados que promuevan la innovación como habilidad desde una dirección estratégica; para llegar a esto se requiere desarrollar el talento humano con que hoy cuenta la empresa. Este desarrollo permite seguir generando conocimiento para Carnes Casablanca, proporcionando así habilidades para la gestión del cambio, en un entorno siempre cambiante y con condiciones diferentes; con todo esto se logra que el personal oriente sus esfuerzos en generar ideas de innovación con una óptima gestión del conocimiento que se emplea para cubrir la necesidad del mercado y de los clientes, alcanzando así un liderazgo donde las personas que componen la empresa logren proponer ideas de forma deliberada en la conducción de equipos para el logro de objetivos comunes y organizacionales. Lo anterior permite la efectividad de los equipos de innovación y en resumen se trata de adaptar las necesidades del equipo donde se requiere potencializar sus habilidades, su formación y entrenamiento conectado con las fortalezas y capacidades con miras hacia la innovación, así como promover el trabajo colaborativo como pilar del proceso estratégico para la innovación.

Y otro aspecto importante que apalanque todos estos componentes es tener un objetivo estratégico para que el talento humano se base en este marco de acción, teniendo claro la asignación de roles y responsabilidades, lo que permitirá al grupo de innovación tener una mejor comprensión de las actividades a su cargo,

para innovar en productos, procesos y equipos logrando así un resultado favorable en la participación, gestión y conocimiento; con todo esto cabe resaltar la importancia de divulgar y evidenciar la gestión realizada mediante incentivos por parte de la empresa, que permiten potenciar su gestión del desempeño y dar ejemplo ante otros.

9.3. Cultura de innovación

El siguiente elemento con el que rodeamos la generación de valor como pilar estratégico y visionario es la cultura de innovación, puesto que un personal comprometido, pero sin cultura genera desorientación. Con base en esta brecha se proponen algunos componentes para desarrollar continuamente las capacidades de innovación organizacional dentro la compañía, donde conviene enfatizar sobre los valores y el comportamiento de las personas, promoviendo las conductas que fortalezcan a un equipo de innovación: orientado en la transformación, flexibilidad y gestión del conocimiento. En efecto, este foco es de gran importancia para Carnes Casablanca, que en otras palabras está enmarcado por la necesidad, la simplicidad y la agilidad de llegar al logro de los objetivos y metas definidas desde la estrategia. Por consiguiente, al tener personal y una cultura llegamos a una sinergia para la creación de un ADN innovador con miras a generar proyectos, gestionar y fortalecer las capacidades y encaminar los esfuerzos para la dirección estratégica de innovación.

9.4. Capacidad competitiva

Sintetizando, debemos tener una capacidad orientada en la competitividad, conocer cuál es el mercado en el cual se encuentra la empresa, porque esto en

resumen es una ventaja estratégica para la permanencia de la empresa en el futuro. De lo anterior resulta necesario mencionar un estudio profundo y capacidad de tener orientación al mercado, en busca de alianzas estratégicas (proveedores, clientes, entes reguladores, universidades, etc.); contar con infraestructura ideal para la generación de ideas innovadoras es seguir el camino en orientación al logro, por consiguiente todo lo relacionado con vigilancia tecnológica, cuestionando de qué tanto la empresa está encaminada hacia las nuevas tendencias para la categoría de embutidos cárnicos. Lo anterior se efectúa en priorizar, mantener y estructurar el conocimiento tácito con el que hoy cuenta la empresa en algunos empleados antiguos: transcribir este conocimiento en parametrización y protocolos estructurados basados en la experiencia de las personas, es seguir fortaleciendo el desarrollo sostenible.

Para ser competitivos se propone otro componente, el cual es un abastecimiento responsable que garantice el suministro de materias primas para la producción de productos cárnicos en toda la cadena (crecimiento vertical, desde las granjas, pasando por la planta de sacrificio y llevando estas materias primas a la planta de transformación y empaque).

9.5. Pensamiento colectivo

Todo el desarrollo y aplicabilidad de estos componentes en un marco de acción, permite conocer y gestionar las herramientas necesarias para el logro de los objetivos, de manera que tener un pensamiento colectivo orientado en la capacidad de toma de decisiones se alinea por consecuencia en un proceso de liderazgo para la innovación en todas las áreas de la empresa, con líderes situacionales con capacidad instintiva para discernir cuándo es mejor una decisión

grupal o particular, generando participación y un intercambio de conocimientos y, finalmente, lograr estructurar la empresa con una estructura sólida que permita tener grupos interdisciplinarios para generar una capacidad de negociación y toma de decisiones orientadas siempre en la dirección estratégica de innovación.

El marco de acción que se presenta a continuación, está rodeado a su vez de dos capacidades importantes y significativas para orientar siempre los esfuerzos hacia la dirección estratégica de innovación: la capacidad de transformar (que abarca principalmente el pensamiento global, talento humano y cultura de innovación), sin embargo puede rodear los otros componentes y elementos del marco de acción; y en la parte inferior de la gráfica se encuentra la capacidad de adaptación (que abarca capacidad competitiva y pensamiento colectivo): esta capacidad, al igual que la capacidad de transformar, puede rodear los otros componentes y elementos, y esto permite que perduren en el tiempo, y que sean transmisibles y comunicables dentro de la empresa. Por otro lado, encontramos dos flechas circulares para cada una de las capacidades que abarcan todos los componentes y elementos que contiene la propuesta del marco de acción: esta orientación de las flechas indica que siempre está en continuo movimiento, dependiendo de la situación del entorno.

10. MARCO DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN EN CARNES CASABLANCA

Gráfico 4. Marco de acción para la dirección estratégica de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la entrevista y de la literatura consultada.

11. CONCLUSIÓN

La creación de este trabajo permitió determinar y aclarar muchos conceptos sobre innovación, estrategia y dirección, todos ellos articulados en un mismo objetivo con el fin obtener un resultado y aplicabilidad para la empresa.

La competitividad y permanencia en el mercado originó un planteamiento estratégico de innovación como pilar fundamental en Carnes Casablanca. Todo esto atado principalmente a la centralización de elementos que se determinaron durante la búsqueda en literatura y el diagnóstico que se realizó por medio de las entrevistas.

Estos elementos, componentes y capacidades que fueron evaluados y son estratégicos aportan de manera estructurada a la creación del marco de acción, donde se puede evidenciar la estructura circular que logra articular toda la dirección estratégica de innovación como objetivo central, para que la empresa tenga un desarrollo empresarial y sostenible.

Esto incluye dos capacidades importantes que abarcan todos los componentes: estas capacidades son definidas mediante un enfoque global, encontradas en la literatura y en las entrevistas, y fueron establecidas con el fin de generar un tipo de lenguaje adaptado a la empresa, aplicable en toda la cadena de suministros; adicionalmente esta herramienta nos permite orientar los esfuerzos en la creciente generación de valor.

Tanto Colombia como Carnes Casablanca está muy atrasada en términos de innovación: los hallazgos y nuevos desarrollos no son lo suficientemente buenos como para generar una diferenciación pensando en una entrada de productos importados (Europa o Estados Unidos). Las empresas de hoy generan su

innovación de manera empírica, no con una orientación centralizada que abarque toda la cadena de suministros, desde el abastecimiento hasta la entrega del producto final.

Todos los desarrollos de innovación que se tienen en la empresa están desligados desde la estrategia, lo que no permite que la empresa tenga una visión sistémica y sostenible. Con todo esto se concluye que bajar la innovación a palabras simples ayuda a que las empresas hablen de lo mismo en todas las áreas, buscando siempre un bien común, con procesos robustos y sustentables.

La innovación desde la dirección estratégica que logra tener todos estos componentes claros, explicados y orientados tiene una alta probabilidad de tener un resultado favorable. Estos elementos que se identificaron son: pensamiento global, talento humano, cultura e innovación, capacidad de competitividad y pensamiento colectivo.

Con estos cinco elementos se busca orientar la empresa en un ambiente innovador, con miras a crear cultura organizacional y posteriormente generación de ideas y espacios de innovación con análisis de la información y siempre orientado a la generación de valor como objetivo estratégico, llegando en términos satisfactorios a que Carnes Casablanca se convierta en una empresa de alto nivel, con resultados sostenibles y un proceso sistemático de mejoramiento a todo nivel.

El talento humano, que es uno de los más importantes y representativos de todo el marco de acción, está en fomentar la innovación en espacios diferentes, con programas de generación de ideas y evaluación e incentivos, esto propicia y aumenta la participación y la motivación de los colaboradores desde el ápice estratégico hasta el personal operativo.

Por último, este marco de acción ayuda a la empresa a ser una compañía con un enfoque diferenciador, pensado desde la estrategia y con foco en la innovación, la cual es fuente primordial para la generación de valor y sostenibilidad en el tiempo; esto conlleva a blindar la empresa frente a cambios del mercado y frente a la llegada de competencia internacional y nacional, que cada vez compiten por precio y calidad.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a Ed.). México: Pearson.
- Arano, R., Espinosa, F. & Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Barba, E. (2011). *Innovación 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona, España. 1ª edición, libros de Cabecera, Barcelona (España).
<https://www.marcialpons.es/media/pdf/innovacion-100-consejos-para-inspirarla-y-gestionarla.pdf>
- Barreto, F & Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia* (RVG), Vol. 22 Núm. 79. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23028>
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia
- Bukstein, D., Hernández, E. & Usher, X. (2018). Impacto de los instrumentos de promoción de la innovación orientada al sector productivo. El caso de ANNI en Uruguay. *Estudios de Economía*, 45(2), 271–299.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ede/v45n2/0304-2758-ede-45-2-00271.pdf>
- Burbano, A. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial, *Escuela Politécnica Chimborazo*. Vol. 3, pp. 19-28.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/621/688>
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- Castro, E. García, J. Fayerman, D., Martín J., & Periañez C., (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill
- CDT (2012). *Gestión de la innovación en la construcción Guía metodológica*. Chile, <http://www.cdt.cl/2012/07/gestion-de-la-innovacion-en-la-construccion-guia-metodologica/>

- Cefis, E & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35 (5), 626–641.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733306000461?via%3Dihub>
- Cuervo, A. (1999). El gobierno de la empresa, Anuario de la facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid.
https://www.boe.es/biblioteca_juridica/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-A-1999-10009500108
- Christensen, C., Kenneth, A., Bower, J., Hamermesh, R. & Porter, M. (1982). *Business policy: text and cases*. Irwin.
<http://id.lib.harvard.edu/alma/990010374180203941/catalog>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure; The visible hand: the managerial revolution in American business*. New York: Beard Books.
- Draf, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage, México, DF.
- Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.
- Díaz, I. (2019). La innovación en Cuba: un análisis de sus factores clave. *Innovar*. 29 (71):43. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76394>
- Díaz, L., García, T., Martínez, M. & Ruiz, V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 7, Universidad Nacional Autónoma de México.
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición, por Pearson Educación de México.
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Freel, M. S. (2000). Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. *International Small Business Journal*, 18 (2), 60–80.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242600182003>
- Galindo, M. (2008). La innovación y el crecimiento económico: una perspectiva histórica, *Economía industrial* Núm. 368 Pág. 17-25. Universidad de Castilla-La Mancha
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2671541>.

- García, F. (2012), Conceptos sobre innovación, https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- Garrido, B. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
- Goodstein, L., Nolan, M. & Pfeiffer, J. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- Guerra, M. & Navas, L. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 17, N° 1, 2008, págs. 207-208.
<http://www.guerrasynavas.com/pdf/diapositivas.pdf>
- Solano, G. (2010). *Conceptos básicos de innovación, Bogotá emprende*. Equipo de Centro de Innovación Ltda. Editorial Kimpres.
https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269_cartilla_conceptos_innovacion.pdf?sequence=1
- Haro, C., Córdova, N. & Alvarado, M. (2017), Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*. Vol. 2, N°5, pág. 88-105.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5994740>
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36, 668-677.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Jordan, J. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas*. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>.
- Kotter, J. P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster- Moving World. Boston: *Harvard Business Review Press*.
<http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Kovacevic, A. & Reynoso, Á. (2013). *El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*, México: Cengage Learning Editores. <https://www.perlego.com/book/2459194/el-diamante-de-la-excelencia-organizacional-pdf>

- Malaver, F & Vargas, M. (2013). Formas de innovar y sus implicaciones de política: lecciones de una experiencia. *Cuadernos de Economía*, 32(60), 537-570. <https://www.redalyc.org/pdf/2821/282128229008.pdf>
- Marino, N. (2008). Dirección Estratégica de la Innovación en Entornos Dinámicos, Universidad de León, en España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7014176>
- Martínez, J. (2011). La investigación cualitativa (Síntesis conceptual), *Revista IIPSI Facultad de psicología*. Vol 9 - N°1 - 2006 PP. 123 - 146. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf.
- Mintzberg, H., Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, Juárez México. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragico_mintzberg.pdf
- Muente, G. (2020). Guía completa del Framework: qué es, cuáles tipos existen y por qué es importante en Internet. <https://rockcontent.com/es/blog/framework/>
- 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>
- Ortiz, E. & Nagles, N. (2013). *Gestión de tecnología e innovación- Teoría, proceso y práctica*, 2 ed. Bogotá: Universidad EAN. 404 p. <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/gestion-de-tecnologia-e-innovacion-ean.pdf>
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change, *Academy of management* Vol. 31, N°. 1, pp. 153-174. <https://www.jstor.org/stable/20159190>
- Lopera, D. (2019). Historia de Carnes Casablanca. Tomado página web, https://www.carnescasablanca.com/quienes_somos/
- Lopera, F. (2020). Orden cronológico historia Carnes Casablanca, *Revista interna Casaweb*.
- Lynch, R. (2007). The Architecture of Collaborative Innovation Using Cross-Boundary Alliances as Innovation Engines to Unleash the Power of the Value Chain.

- https://www.robertporterlynn.com/The_Architecture_of_Collaborative_Innovation.pdf
- Palmer, D. & Kaplan, S. (2007). A Framework for Strategic Innovation. Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. <https://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>
- Peralta, M., Cervantes, P., Salgado, V. & Espinoza, R. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. Vol. 25, N°89, pp. 229-243, Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/html/>
- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva. New York. First Free Press Edition. <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>
- Porter, M. (2008). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review América Latina*. <https://www.coursehero.com/file/14544186/Porter-2008-Que-es-la-estrategia-1/>
- Quiroga, D., Murcia, C, Hernández, E. & Torrent, J. (2019). Innovación en México y Colombia: un análisis comparado teórico y empírico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85):157-179. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23834/24265>.
- Riascos, S., Aguilera, A. y Achicanoy, H. (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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6668783>
- Roque, L., Villa, J., & Martínez, O. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. Vol. 16 N° 3. https://www.researchgate.net/publication/329403116_Metodologia_para_la_transicion_a_un_modelo_de_direccion_estrategica_sustentada_en_procesos
- Ronda, G. (2001). Los pilares de la dirección estratégica. <https://www.gestiopolis.com/pilares-direccion-estrategica/>

- Rueda, R. (2006). Obtenido de Innovación estratégica: una alternativa gerencial. *Revista Semana Dinero*. <https://www.semana.com/innovacion-estrategica-alternativa-gerencial/34715/>
- Salas, L., García, M. & Azuero, R. (2018). Género del gerente e innovación: Caso empírico en Pymes de Cali. *Rev.investig. desarro. innov*, 8 (2), 223-235. <http://www.scielo.org.co/pdf/ridi/v8n2/2027-8306-ridi-8-02-00223.pdf>
- Sampieri, R. Collado, C. & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, 6ta edición. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Salazar, A. (2021). La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico. Colombia: Breakthrough. https://img1.wsimg.com/blobby/go/5380b08f-8951-49be-8074-f343d2dabf2f/Introducci%C3%B3n_La_Estrategia_Emergente_Versi%C3%B3n_W.pdf
- Salazar, H. & Pérez, I. (2017). Formulación del plan estratégico para el área de campo del Ingenio San Carlos. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10014/CB-0560278.pdf?sequence=1>
- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2007). Las doce formas de Innovar para las empresas, *Harvard Deusto Business Review*.
- Senge, P. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible*, in Hesselbein. San Francisco, California. <https://www.worldcat.org/title/leading-learning-organizations-the-bold-the-powerful-and-the-invisible/oclc/40687651>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica, Teoría – Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de gestión*. 3R Editores. 10a Edición, Bogotá.
- Sull, D., & Gossi, A. (2006). Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global. *Harvard Business Review*, 84(11), 42–52.
- Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. Vol. 5, N°. 1, págs. 29-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5366172>
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*: Inglaterra: Vol.7 No.3.

[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencepapers.aspx?referenceid=2541426](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencepapers.aspx?referenceid=2541426)

Velázquez, C., Cruz, C. & Vargas, M. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales Universidad del Zulia*, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28059580002/28059580002.pdf>

Victore, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folleto Gerenciales*, 9 (2), 42.

Yam, R., Guan, J., Pun, K. & Tang, E. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–

1140. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>.

Zapata, G. (2021), Capacidades Dinámicas e innovación en las organizaciones. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

<https://www.redalyc.org/journal/880/88066290003/>

13. ANEXOS

13.1. ANEXO A

Formato entrevista semiestructurada Gerente de operaciones de Carnes Casablanca.

El propósito es recolectar información sobre la situación actual de la empresa y cuál es su enfoque en dirección, estrategia e innovación, según el rol del entrevistado en la organización.

Fecha _____

Datos generales

1. ¿Razón social de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tiene vinculado a la organización?
3. ¿Cuál es su cargo?
4. ¿Cuál es el tiempo que tiene en el cargo?

Marco de acción

5. ¿Existe un plan estratégico de innovación en la organización?
6. ¿Quiénes determinan la planeación estratégica?
7. ¿Existe algún objetivo estratégico que incluya la innovación?
8. ¿Existe una estrategia de innovación?
9. ¿Quién genera y define la estrategia de innovación?
10. ¿Dentro de lo que hace la organización, qué hace que tenga una ventaja competitiva?
11. ¿Qué tipos de innovación conoce que existan dentro de la empresa?

Proceso de participación en la toma de decisiones

12. ¿Cuál es su grado de participación en el proceso de toma de decisiones?
13. ¿Cómo participa usted en el proceso de dirección estratégica?
14. ¿Cómo se imagina esta organización?
15. ¿Cómo le asignan sus funciones, y que tanto apoya la estrategia?
16. ¿Cómo se entera o conoce las decisiones, objetivos y metas de la empresa?
17. ¿Cómo participa usted en la búsqueda y solución de problemas?

Clima laboral

18. ¿Qué tan entrelazadas están para usted la filosofía de la empresa y sus creencias personales?
19. ¿Cómo se liga la filosofía organizacional dentro de la empresa?
20. ¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuáles considera que la pueden afectar negativamente?
21. ¿Qué tipo de normas identifica dentro de la empresa?
22. ¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación en la empresa?
23. ¿Si hubiera cómo se involucraría?
24. ¿Cómo observa el ambiente de la empresa: predomina la rutina, el miedo, la autoridad, las críticas y las sanciones?
25. ¿Cuál es el valor que usted identifica como el más importante dentro de la organización y por qué?

Análisis estratégico

26. ¿Cuáles son los elementos para la toma de decisiones donde usted participa?
27. ¿Cuáles son para usted los principales desafíos y oportunidades que tiene la empresa?
28. ¿Cuáles son para usted las principales presiones y restricciones a las que se enfrenta la empresa actualmente?
29. ¿Cómo la empresa entiende o está pensando la innovación?
30. ¿Qué prácticas innovadoras identifica dentro de la empresa?
31. ¿Cómo ve el tema de innovación dentro de la empresa?
32. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa actualmente?

Sistema Integral de Gestión

33. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?
34. ¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas o planes estratégicos?

35. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la retroalimentación de los objetivos?
36. ¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?
37. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores?

Competitividad

38. ¿Qué tipo de habilidades, capacidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que la colocan en una mejor posición en el mercado?
39. ¿Qué es el saber hacer de la empresa?, ¿dónde somos fuertes?
40. ¿Qué tipo de ventajas considera puede aprovechar la empresa con respecto a sus competidores?
41. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a sus clientes?
42. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?

13.2. ANEXO B

Formato entrevista semiestructurada Director investigación y desarrollo de Carnes Casablanca.

El propósito es recolectar información sobre la situación actual de la empresa y cuál es su enfoque en dirección, estrategia e innovación, según el rol del entrevistado en la organización.

Fecha _____

Datos generales

1. ¿Razón social de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tiene vinculado a la organización?
3. ¿Cuál es su cargo?
4. ¿Cuál es el tiempo que tiene en el cargo?

Marco de acción

5. ¿Existe un plan estratégico de innovación en la organización?
6. ¿Quiénes determinan la planeación estratégica?
7. ¿Existe algún objetivo estratégico que incluya la innovación?
8. ¿Existe una estrategia de innovación?
9. ¿Quién genera y define la estrategia de innovación?
10. ¿Dentro de lo que hace la organización, qué hace que tenga una ventaja competitiva?
11. ¿Qué tipos de innovación conoce que existan dentro de la empresa?

Proceso de participación en la toma de decisiones

12. ¿Cuál es su grado de participación en el proceso de toma de decisiones?
13. ¿Cómo participa usted en el proceso de dirección estratégica?
14. ¿Cómo se imagina esta organización?
15. ¿Cómo le asignan sus funciones, y qué tanto apoya la estrategia?
16. ¿Cómo se entera o conoce las decisiones, objetivos y metas de la empresa?
17. ¿Cómo participa usted en la búsqueda y solución de problemas?

Clima laboral

18. ¿Qué tan entrelazadas están para usted la filosofía de la empresa y sus creencias personales?
19. ¿Cómo se liga la filosofía organizacional dentro de la empresa?
20. ¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuáles considera que la pueden afectar negativamente?
21. ¿Qué tipo de normas identifica dentro de la empresa?
22. ¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación en la empresa?
23. ¿Si hubiera cómo se involucraría?
24. ¿Cómo observa el ambiente de la empresa: predomina la rutina, el miedo, la autoridad, las críticas y las sanciones?
25. ¿Cuál es el valor que usted identifica como el más importante dentro de la organización y por qué?

Análisis estratégico

26. ¿Cuáles son los elementos para la toma de decisiones donde usted participa?
27. ¿Cuáles son para usted los principales desafíos y oportunidades que tiene la empresa?
28. ¿Cuáles son para usted las principales presiones y restricciones a las que se enfrenta la empresa actualmente?
29. ¿Cómo la empresa entiende o está pensando la innovación?
30. ¿Qué prácticas innovadoras identifica dentro de la empresa?
31. ¿Cómo ve el tema de innovación dentro de la empresa?
32. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa actualmente?

Sistema Integral de Gestión

33. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?
34. ¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas o planes estratégicos?
35. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la retroalimentación de los objetivos?

36. ¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?
37. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores?

Competitividad

38. ¿Qué tipo de habilidades, capacidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que la colocan en una mejor posición en el mercado?
39. ¿Qué es el saber hacer de la empresa?, ¿dónde somos fuertes?
40. ¿Qué tipo de ventajas considera puede aprovechar la empresa con respecto a sus competidores?
41. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a sus clientes?
42. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?

13.3. RESPUESTAS ENTREVISTA ANEXO A

Fecha 01/06/2022

Datos generales

1. **¿Razón social de la organización?**
Carnes Casablanca S.A.
2. **¿Cuánto tiempo tiene vinculado a la organización?**
3.5 años
3. **¿Cuál es su cargo?**
Gerente de operaciones
4. **¿Cuál es el tiempo que tiene en el Cargo?**
1 Año

Marco de acción

5. **¿Existe un plan estratégico de innovación en la organización?**
La compañía está constantemente innovando para poder ofrecer siempre los mejores productos en el mercado al mejor precio, sin embargo, no contamos con un plan estratégico claro que potencie el ejercicio de innovación.
6. **¿Quiénes determinan la planeación estratégica?**
Los dueños de la compañía son los que hoy establecen los planes estratégicos del negocio.
7. **¿Existe algún objetivo estratégico que incluya la innovación?**
Brindar un excelente producto en cuanto características sensoriales que cumpla con el costo objetivo del cliente.
8. **¿Existe una estrategia de innovación?**
No
9. **¿Quién genera y define la estrategia de innovación?**
No existe, sin embargo, desde el comité directivo debe haber claros pilares estratégicos que puedan permitir el diseño del plan de innovación, igualmente la empresa de alguna u otra manera es innovadora en los procesos y equipos, pero falta mucho más, en la incorporación de un plan de innovación y análisis de productos.

10. ¿Dentro de lo que hace la organización que hace que tenga una ventaja competitiva?

La capacidad instalada, esto permite a nuestros clientes "*Hard Discount*" tener siempre la respuesta a sus necesidades.

11. ¿Qué tipos de innovación conoce que existan dentro de la compañía?

Diseño de nuevos productos que puedan competir en el mercado actual.

Proceso de administración

12. ¿Cuál es su grado de participación en el proceso de toma de decisiones?

Alto

13. ¿Cómo participa usted en el proceso de dirección estratégica?

Medio

14. ¿Cómo se imagina esta organización?

Independiente y sostenible a los cambios, autogestora de sus propias necesidades.

15. ¿Cómo le asignan sus funciones, y que tanto apoya la estrategia?

Directrices del comité directivo y presidencia. Apoyo con el cumplimiento del costo y nivel de servicio de cara al cliente.

16. ¿Cómo se entera o conoce las decisiones, objetivos y metas de la empresa?

Por medio de Comités

17. ¿Cómo participa usted en la búsqueda y solución de problemas?

Constantemente por medio de indicadores se analizan y establecen las necesidades específicas.

Clima laboral

18. ¿Qué tan entrelazadas están para usted la filosofía de la empresa y sus creencias personales?

Totalmente entrelazadas

19. ¿Cómo se liga la filosofía organizacional dentro de la compañía?

De manera natural, la cultura permea la organización por medio de sus reuniones.

20. ¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuales considera que la pueden afectar negativamente?

Efectivo – Seguimiento a indicadores y objetivos.

Negativo – Reuniones excesivas.

21. ¿Qué tipo de normas identifica dentro de la empresa?

Respeto, puntualidad, orden.

22. ¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación en la empresa?

Autogestión, la libertad de entregar tu trabajo a tu manera teniendo los objetivos claros; para esto se requiere personal especializado en tecnología de la información orientado siempre en que los procesos sean ágiles y confiables.

23. ¿Si hubiera como se involucraría?

Con interacción en equipos multidisciplinarios.

24. ¿Cómo observa el ambiente de la empresa: predomina la rutina, el miedo, la autoridad, las críticas y las sanciones?

Predomina la rutina, las demás están casi ausentes. Requerimos mayor trabajo de desarrollo de autoridad.

25. ¿Cuál es el valor que usted identifica como el más importante dentro de la organización y por qué?

Orientación al logro, trabajamos para conseguir en equipo los resultados.

Análisis estratégico

26. ¿Cuáles son los elementos para la toma de decisiones donde usted participa?

Costo – Nivel de servicio

27. ¿Cuáles son para usted los principales desafíos y oportunidades que tiene la empresa?

Volvemos predictivos, la necesidad del análisis de información para adelantarnos a los cambios que el mercado nos exige, por lo tanto, la industria no tiene un proceso sistémico, los procesos y procedimientos no están documentados y compartidos a todo nivel, inclusive algunos protocolos de elaboración están sujetos a la memoria o instrucción de algunas personas particulares de la empresa. Ahora la empresa viene en la

incorporación de un nuevo sistema ERP, que nos ayuda a recolectar la información en tiempo real, lo que facilita el análisis de datos para la toma de decisiones.

28. ¿Cuáles son para usted las principales, presiones y restricciones a las que se enfrenta la empresa actualmente?

Costo por parte del cliente, la constante mejora continua es un reto constante.

29. ¿Cómo la empresa entiende o está pensando la innovación?

Como la mejora en la rentabilidad vía nuevos productos o mejoramientos en los actuales.

30. ¿Qué prácticas innovadoras identifica dentro de la compañía?

Búsqueda de alternativas de reemplazo sobre ingredientes.

31. ¿Cómo ve el tema de innovación dentro de la compañía?

Tema débil, requiere orden y estrategia

32. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa actualmente?

Credibilidad en el mercado

Sistema Integral de Gestión

33. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?

Indicadores de gestión por proceso en la planta y en tiempo real.

34. ¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas o planes estratégicos?

Indicadores que se revisan constantemente.

35. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la retroalimentación de los objetivos?

Comités.

36. ¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?

Capacitaciones de gestión en los procesos y unión de equipos.

37. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores?

Es una percepción no estadística, la percepción se siente en el pasillo de la empresa, el voz a voz.

Competitividad

38. ¿Qué tipo de habilidades, capacidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que lo colocan en una mejor posición en el mercado?

Tecnología en la manufactura y la capacidad de adaptarse frente a cambios del mercado y del entorno.

39. ¿Qué es el saber hacer de la compañía?, ¿dónde somos fuertes?

Know How en fabricación de salchichas y embutidos y en el control de la producción.

40. ¿Qué tipo de ventajas considera puede aprovechar la empresa con respecto a sus competidores?

Personal joven y analítico, *software* de primera de control y tecnología de producción alta.

41. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a sus clientes?

Alta calidad a buen precio.

42. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?

Habilidad de análisis, toma de decisiones predictivas e innovación en la fabricación de embutidos.

13.4. RESPUESTAS ENTREVISTA ANEXO B

Fecha 07/06/2022

Datos generales

1. **¿Razón social de la organización?**
Carnes Casablanca
2. **¿Cuánto tiempo tiene vinculado a la organización?**
3 años y 5 meses
3. **¿Cuál es su cargo?**
Director de Investigación y Desarrollo
4. **¿Cuál es el tiempo que tiene en el cargo?**
2 años

Marco de Acción

5. **¿Existe un plan estratégico de innovación en la organización?**
No
6. **¿Quiénes determinan la planeación estratégica?**
No existe un proceso de planeación estratégica formal, las directrices respecto a objetivos, focos estratégicos, indicadores de gestión los definen los dueños que los comunican a través de comités temáticos (Dirección, Costos, Técnico, Comercial, Financiero, Talento Humano). Desde esos comités se puede observar la falta de conocimiento en cuanto a las oportunidades que hoy presenta el mercado, vigilancia de la competencia y planeación estratégica: estos tres puntos no permiten avanzar a la empresa de manera ágil y verticalmente.
7. **¿Existe algún objetivo estratégico que incluya la innovación?**
Lo más parecido es el definido en los objetivos del SIG que dice: "Mejorar continuamente nuestro sistema de gestión, productos, procesos, tecnología y mantener una excelente actitud de servicio".
8. **¿Existe una estrategia de innovación?**
No.
9. **¿Quién genera y define la estrategia de innovación?**
Debería ser liderada por la gerencia general y establecida por la dirección de I+D.

10. ¿Dentro de lo que hace la organización qué hace que tenga una ventaja competitiva?

La integración vertical con las granjas (suministros de cerdos), experticia de dueños en el negocio y el alto conocimiento del negocio *hardiscount*. Por otro lado, Casablanca tiene un alto potencial para ser una empresa altamente innovadora ya que cuenta con equipos de última tecnología; la pasión de las personas por hacer crecer la empresa y una infraestructura, lo que facilita lograr el desarrollo y ser líderes de marcas propias a nivel nacional.

11. ¿Qué tipos de innovación conoce que existan dentro de la empresa?

No están claramente definidos y/o aplicados y/o comunicados.

Proceso de participación en la toma de decisiones

12. ¿Cuál es su grado de participación en el proceso de toma de decisiones?

Toma de decisiones relacionadas con definición de nuevos desarrollos, definición de indicadores, cadena de valor del negocio, gestión de cambios, gestión del conocimiento, auditorías internas, sistemas de seguimiento, gestión de mejoramiento.

13. ¿Cómo participa usted en el proceso de dirección estratégica?

No hay un espacio donde se hable de dirección estratégica y pueda participar.

14. ¿Cómo se imagina esta organización?

Aplicando las mejores prácticas de la industria, pero para ello debe mejorar las competencias de su equipo directivo, mejorar sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo y administración de personal, y a su vez brindándoles mayor autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones en sus respectivas especialidades técnicas; todo lo anterior basados en un definido y medido plan estratégico con focos de acción claramente establecidos por procesos.

15. ¿Cómo le asignan sus funciones, y qué tanto apoya la estrategia?

Desde el área de talento humano y no hay cómo apoyar la estrategia ya que se realiza de manera individual por la gerencia.

16. ¿Cómo se entera o conoce las decisiones, objetivos y metas de la empresa?

Por medio de los comités que se realizan semanalmente.

17. ¿Cómo participa usted en la búsqueda y solución de problemas?

Comité de grupo primario I+D, gestión de procesos, auditorías internas, seguimiento a los planes de acción, mejora continua, gestión del cambio, proceso de desarrollo y mejoramiento de procesos, productos y equipos.

Clima laboral

18. ¿Qué tan entrelazadas están para usted la filosofía de la empresa y sus creencias personales?

La cultura de empresa es muy centralizada en las decisiones de los dueños por lo tanto el margen de maniobra es reducido para incorporar cambios de acuerdo con mi cargo, orientado a la estrategia de la empresa; generalmente se aplican por referencias indirectas con mayor poder de convencimiento ante órganos de decisión de la empresa.

19. ¿Cómo se liga la filosofía organizacional dentro de la empresa?

A través de comités temáticos en los cuales los dueños definen las directrices del negocio

20. ¿Qué tipo de hábitos usted reconoce dentro de la organización que le ayuden a ser altamente efectiva y cuáles considera que le pueden afectar negativamente?

Debido a que las decisiones son altamente centralizadas, la efectividad está supeditada a alcanzar los objetivos propuestos por la alta dirección y el seguimiento que ellos realicen en los comités temáticos. Esta estrategia afecta negativamente en alcanzar mejores sistemas de administración, gestión y resultados en las distintas direcciones.

21. ¿Qué tipo de normas identifica dentro de la empresa?

Obedecer y hacer caso como premisas generales, debido a la poca autonomía de los equipos para proponer y gestionar.

22. ¿Cómo se estimula la creatividad y la innovación en la empresa?

No se tiene una estrategia definida para estimular la creatividad, la innovación y el mejoramiento integral de la empresa. El éxito de toda empresa y parte fundamental es tener el talento humano idóneo, con

algunas características como son tolerancia a la frustración, trabajo bajo presión, resistencia al cambio, etc., esto atado a un programa de incentivos y aporte al crecimiento académico.

23. ¿Si hubiera cómo se involucraría?

A través de equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de productividad, equipos o grupos de proyecto de innovación, proyectos de gestión de cambio y gestión del conocimiento, etc.

24. ¿Cómo observa el ambiente de la empresa: predomina la rutina, el miedo, la autoridad, las críticas y las sanciones?

Predominan los afanes del día a día, la perentoriedad y las decisiones reactivas ante novedades y desviaciones del proceso o problemas con el producto.

25. ¿Cuál es el valor que usted identifica como el más importante dentro de la organización y por qué?

La disciplina militar entendida como aquella en la cual se debe hacer lo que el líder mande.

Análisis estratégico

26. ¿Cuáles son los elementos para la toma de decisiones donde usted participa?

Sobre todos los elementos del área de investigación y desarrollo.

27. ¿Cuáles son para usted los principales desafíos y oportunidades que tiene la empresa?

Mejorar su sistema de administración del negocio de la alta dirección y la gestión y liderazgo de la gerencia media.

28. ¿Cuáles son para usted las principales, presiones y restricciones a las que se enfrenta la empresa actualmente?

Alta dependencia de las decisiones de los dueños del negocio.

29. ¿Cómo la empresa entiende o está pensando la innovación?

Construcción de valor de marca que satisfaga la demanda de clientes *hardiscount* y que a través de negociaciones de largo plazo permita utilizar su máxima capacidad instalada que le permita incrementar los ingresos para alcanzar valores de EBITDA de mínimo dos puntos.

30. ¿Qué prácticas innovadoras identifica dentro de la empresa?

No identifico prácticas definidas formalmente.

31. ¿Cómo ve el tema de innovación dentro de la empresa?

Por diseñar, desarrollar, formalizar, implementar y comunicar

32. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa actualmente?

Reconocimiento/Posicionamiento de marca, Integración Vertical (Granja-Desposte-Producción), Tecnología de vanguardia (ERP), Flexibilidad y Capacidad de producción, Experticia y conocimiento negocio carne y Canal *hardiscount*.

Sistema Integral de Gestión

33. ¿Qué tipo de controles utiliza la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos?

Comités temáticos, comités equipos primarios por dirección, reuniones operativas.

34. ¿Cuenta la empresa con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas o planes estratégicos?

No formales.

35. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la retroalimentación de los objetivos?

Comités temáticos, comités equipos primarios por dirección, reuniones operativas interdirecciones.

36. ¿Qué tipo de capacitaciones reconoce dentro de la empresa para contribuir al mejoramiento de la capacidad del talento humano?

Procesos inducción al personal (inconsistentes), entrenamientos en cargo (incipiente), reinducciones y formación continua (esporádicas), otras formaciones (puntuales y selectivas).

37. ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores?

A través de la alta rotación del personal, altos índices de novedades operativas y desviaciones en proceso productivo y fallos de máquinas, altos índices de accidentes e incidentes y continuidad en los niveles de pérdidas (mermas, reprocesos y sobrepeso) en general.

Competitividad

- 38. ¿Qué tipo de habilidades, capacidades y recursos usted puede resaltar que posee la empresa que la colocan en una mejor posición en el mercado?**

Reconocimiento/Posicionamiento de marca, Integración Vertical (Granja-Desposte-Producción), Tecnología de vanguardia (Equipos para la elaboración de embutidos cárnicos).

- 39. ¿Qué es el saber hacer de la empresa?, ¿dónde somos fuertes?**

Flexibilidad y capacidad de producción, Experticia y conocimiento negocio carne y Canal *hardiscount*.

- 40. ¿Qué tipo de ventajas considera puede aprovechar la empresa con respecto a sus competidores?**

El conocimiento de la ciencia de la carne, la flexibilidad y capacidad de producción, experticia y conocimiento negocio carne y canal *hardiscount*.

- 41. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa frente a sus clientes?**

Creación de proyectos de alto valor agregado para un crecimiento rentable y sostenible, con un alto control del costo operativo que permita una estrategia de bajo costo mediante la aplicación de estrategias de modernización operativas (Tecnología) y eficiencia operativa (procesos) con un personal técnicamente preparado y capacitado.

- 42. ¿Qué tipo de habilidades y recursos tiene la competencia que usted considera se podrían aprovechar mediante el uso de alianzas estratégicas?**

Mejor uso de las tecnologías existentes y de las capacidades internas que permitan procesos más estandarizados y mejor gestionados.