

REVISTA INCLUSIONES

ESTUDIOS DE LA RED DE INVESTIGACIÓN EN LAS
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Editores:
Dra. Beatriz Llamas Aréchiga
Universidad de Sonora
Dra. Leticia María González Velásquez
Universidad de Sonora

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 6 . Número Especial
Octubre / Diciembre
2019
ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Directores

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda

Universidad Católica de Temuco, Chile

Dr. Francisco Ganga Contreras

Universidad de Los Lagos, Chile

Subdirectores

Mg © Carolina Cabezas Cáceres

Universidad de Las Américas, Chile

Dr. Andrea Mutolo

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Editor

Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Brasil

Drdo. Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva

Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza

Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos

Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera

Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González

Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy

Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz

Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach

Universidad de Potsdam, Alemania

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio

Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía
Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu
Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez
Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie
Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar
Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto
Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo
Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia
Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar
Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau
Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg
Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia
Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez
Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire
Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera
Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre
Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura
Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros
Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández
Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut
Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa
Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo
Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el
Deporte, Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Rosario Castro López

Universidad de Córdoba, España

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

REVISTA INCLUSIONES

REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Per

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Editorial Cuadernos de Sofía

Santiago – Chile

Representante Legal

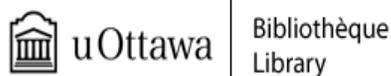
Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:



CATÁLOGO



Vancouver Public Library





REX



UNIVERSITY OF
SASKATCHEWAN



Universidad
de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN

Hellenic Academic Libraries Link

HEAL LINK

Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO
SOSTENIDO EN LAS ORGANIZACIONES**

**DEVELOPMENT OF INNOVATION STRATEGIES TO PROMOTE GROWTH
SUSTAINED IN ORGANIZATIO**

Dra. Zulema Cordova Ruiz

Universidad Autónoma de Baja California, México
zulema.cordova@uabc.edu.mx

Dr. Jesús Pedro Miranda Torres

Universidad Autónoma de Baja California, México
jesus.pedro.miranda.torres@uabc.edu.mx

Dra. Sósima Carrillo

Universidad Autónoma de Baja California, México
sosima@uabc.edu.mx

Fecha de Recepción: 20 de julio de 2019 – **Fecha Revisión:** 06 de agosto de 2019

Fecha de Aceptación: 27 de agosto de 2019 – **Fecha de Publicación:** 01 de octubre de 2019

Resumen

En la actualidad ya no basta con ser capaz de crear y ofrecer un valor diferencial al mercado, también es indispensable desarrollar una ventaja competitiva y sostenerla a lo largo del tiempo. La innovación constituye el mecanismo óptimo para garantizar la competitividad de una organización en el largo plazo y asegurar que el crecimiento económico sea sostenible. En un mundo altamente globalizado, la búsqueda permanente de alternativas para producir más y mejor con menos recursos es un factor crítico que impulsa el crecimiento económico de los países y permite transformaciones económicas de largo alcance. Es decir, por una parte hay que desplegar estrategias para lograr nuestros objetivos de vender y ser rentables, pero así mismo es preciso organizar algún otro proceso adicional que prepare a la organización para el futuro o ante cambios de su entorno y/o condiciones de trabajo, de tal manera que se desarrollen estrategias que funciones como una solución empresarial para impulsar la competitividad y un crecimiento sostenido a largo plazo. El presente estudio se basa en una metodología descriptiva, cuya técnica de recolección de información primaria fue la encuesta, apoyada por la recopilación teórica y microanálisis de artículos indexados relacionados con el tema. El estudio arroja una serie de hallazgos que dejan en claro la importancia de la innovación, para finalmente exponer diversas recomendaciones para la gestión efectiva de esta estrategia.

Palabras Claves

Innovación – Crecimiento – Sostenible – Estrategias

Abstract

Currently it is not enough to be able to create and offer a differential value to the market, it is also essential to develop a competitive advantage and sustain it over time. Innovation is the optimal

mechanism to ensure the competitiveness of an organization in the long term and ensure that economic growth is sustainable. In a highly globalized world, the permanent search for alternatives to produce more and better with fewer resources is a critical factor that drives the economic growth of countries and allows for far-reaching economic transformations. That is, on the one hand we must deploy strategies to achieve our goals to sell and be profitable, but it is also necessary to organize some additional process that prepares the organization for the future or changes in their environment and / or working conditions, in such a way that strategies are developed that function as a business solution to boost competitiveness and sustained long-term growth. The present study is based on a descriptive methodology, whose technique for collecting primary information was the survey, supported by the theoretical compilation and microanalysis of indexed articles related to the topic. The study yields a series of findings that make clear the importance of innovation, to finally expose several recommendations for the effective management of this strategy.

Keywords

Innovation – Growth – Sustainable – Strategies

Para Citar este Artículo:

Cordova Ruiz, Zulema; Miranda Torres, Jesús Pedro y Carrillo, Sósima. Desarrollo de estrategias de innovación para impulsar el crecimiento sostenido en las organizaciones. Revista Inclusiones Vol: 6 num Especial (2019): 66-79.

Introducción

Como consecuencia de la actuación en los mercados cada vez más globalizados, la competencia va creciendo a pasos agigantados y vertiginosamente; esta dinámica obliga a las organizaciones que desean incursionar y posicionarse en el mercado a generar estrategias diferenciadoras que les permitan desarrollar un valor agregado en sus productos y servicios con la esperanza de llegar a ser más competitivas. Una de las estrategias que ha tenido mayor impacto en las empresas y ha contribuido de manera significativa a aumentar la competitividad e impulsar el crecimiento sostenible de las mismas es la gestión de la innovación, la cual, en palabras de Roberts citado por Manjarrés & Vega, “es la acción orientada al estudio de los procesos de innovación en el ámbito empresarial y de su integración dentro de la estrategia corporativa como elemento clave para el éxito organizacional”¹.

El presente artículo busca brindar una postura objetiva de cómo la innovación contribuye al mejoramiento de los procesos actuales de las empresas prestadoras de servicio profesionales ubicadas en Mexicali, Baja California y cómo por medio de la gestión de esta estrategia, las citadas organizaciones pueden alcanzar un mayor grado de competitividad y crecimiento sostenido.

En primer lugar, se identifican las principales limitantes que impiden la competitividad y el crecimiento sostenido de las prestadoras de servicios y, así mismo, se presentan las consecuencias de no innovar; en segundo lugar, se muestra la innovación como un proceso de aprendizaje que favorece al crecimiento sostenido, y, en tercer lugar, se resalta la importancia de las redes de innovación.

Contenido

El concepto de innovación ha tenido varias acepciones a través del tiempo. En la década de los años cincuenta era considerado como el resultado de investigadores aislados, y actualmente se ha transformado en un proceso en red orientado a la resolución de problemas que tiene su ocurrencia primaria en el mercado, lo cual implica relaciones (formales e informales) entre diferentes agentes, y el intercambio de conocimiento tácito y explícito, que facilita el aprendizaje desde diferentes formas².

La gestión de innovación es un proceso en el que las compañías se enfrentan a un conjunto de circunstancias que pueden ser aprovechadas para beneficio propio; en este proceso, la organización debe aprender a gestionar los cambios y prever los distintos retos y desafíos que pueden generarse. Por tanto, y como afirma Moradela, “la innovación no puede ser sencillamente una propuesta de la gerencia condicionada por un factor externo”³; por el contrario, la innovación debe ser un proceso en el que participen de manera activa todos y cada uno de los colaboradores de la empresa, para que de este modo se consoliden ideas estratégicas que, posteriormente, se instalen en las políticas de

¹ L. Manjarrés & J. Vega, “La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio”, *Dimens. Empres* num 10 (2012): 19. Recuperado de: https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf

² L. Lengrand & I. Chartrie, *Business Networks and the Knowledge-Driven Economy* (Brussels: European Commission, 1999).

³ A. Moradela, *La innovación: clave para la competitividad empresarial*. *Universia Business Review*. Actualidad Económica, 2004, 20.

la compañía. De acuerdo con Hinojosa “en ocasiones se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales”⁴; sin embargo, la innovación es realmente un proceso que no solo se basa en ideas novedosas para la creación de un producto o un servicio, sino en la implementación de pequeñas mejoras en productos o procesos, es decir, la innovación se puede ver condensada en la mejora continua.

La innovación es una habilidad competitiva para las organizaciones que logran combinar y articular aspectos de la cultura, la organización empresarial, la investigación y el desarrollo, la transferencia de tecnología acompañada de un enfoque hacia la especialización y por supuesto la orientación motivadora hacia el talento humano como impulsor o dinamizador de los cambios⁵. Las prácticas innovadoras en las organizaciones conducen a generar las ventajas competitivas sostenibles. Como estrategia de desarrollo empresarial, la innovación no sólo está orientada a la generación de nuevos productos y procesos, sino también, a la adaptación y mejora de tecnologías y a la adopción de cambios en la cultura empresarial, en fin, a la introducción permanente de cambios que permitan incrementar la productividad y competitividad de las empresas⁶.

En esta misma línea, Anderson, Potocnik y Zhou⁷, citados por Robayo, manifiestan que al emprender un proceso de innovación, las empresas deben tener en cuenta no solo los resultados esperados, sino las actividades y procesos internos necesarios para alcanzar dichos resultados, es decir, la innovación debe darse como un proceso continuo de aprendizaje, donde se estudien todas las operaciones de la empresa y así mismo se analicen las capacidades técnicas, financieras, y administrativas para mejorar los procesos, crear nuevos productos y servicios y, así, mejorar la competitividad de la empresa en el mercado. El aprendizaje, entonces, no podrá bajo ningún motivo ser adaptativo e interno, sino que debe ser participativo y abierto, donde se busquen nuevas posibilidades competitivas que permitan el crecimiento sostenido y adaptación al entorno de la entidad. Stalk et al, expresan que

“Esta estrategia se refiere a las compañías innovadoras que han buscado los intereses de sus clientes y han iniciado un proceso desde cero, no han revisado su alrededor o sus rivales sino que su estrategia de crecimiento está dada en el estudio de su cliente, estas compañías que utilizan esta estrategia no se preocupan por igualar o ganarle a su competencia hacen que sus competidores resulten sin importancia y a esto se le llama innovación de valor”⁸.

⁴ M. A. Hinojosa, Innovación de Proceso. Cuadernos de Gestión de Tecnología. 2006. 12. Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/fp2005-1521/>

⁵ M. Simanca; L. Montoya y C. Bernal, “Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia”, Revista Información Tecnológica, Vol: 27 num 3 (2016): 93-106 y A. Khalid, “Implementing Electronic Documentation Management System”, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol: 77 num 1 (2015): 52-55.

⁶ H. Tapias, Gestión Tecnológica y Desarrollo Tecnológico. Fac. de Ingeniería U. de Antioquia. 2000. 159-160 y V. Balza-Franco, “Economías de Aglomeración Empresarial y Políticas Públicas de Competitividad desde un Enfoque Global hacia un Contexto Latinoamericano: Una Revisión Conceptual”, Rev. Espacios, Vol: 37 num 36 (2016).

⁷ N. Anderson; K. Potocnik & J. Zhou, “Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework”, Journal of Management, Vol: 40 num 5 (2014): 1297–1333.

⁸ G. Stalk & K. Pecaut, Estrategias de crecimiento. Ideas con Impacto (España: Harvard Business Review/Ediciones Deusto, 2004), 54.

Ahora, considerando la innovación en términos estratégicos, Porter señala que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles⁹. Sin embargo, este concepto puede ser mucho más amplio, tal como lo expresan Ramírez, Martínez & Castellanos¹⁰, ya que la innovación, que puede entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se ha convertido en un tema obligado en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social.

Comúnmente se ha relacionado a la innovación con la inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales. Sin embargo, la innovación se logra obtener en muchas formas, como en servicios que se puedan ofrecer al cliente, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con otras empresas (por ejemplo, las alianzas estratégicas) o en la forma de vender un producto o servicio. De otra parte, la innovación no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, sino que también, y más frecuentemente, se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos: mejora continua¹¹. Muchas veces se fija como indicador de una empresa innovadora sus resultados finales, es decir, los nuevos productos, tal vez porque es lo que puede visualizar el consumidor o cliente de la organización. Sin embargo, no se tienen en cuenta las actividades o procesos por los que deben pasarse internamente para obtener este resultado¹².

Por ello, la innovación debe darse como proceso debido a que abarca todas las operaciones de la empresa, es decir, que este proceso posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas y permite a su vez el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos que hacen más competitivas a las firmas. Lo anterior se reafirma en el Manual de Oslo¹³, cuando manifiesta que las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad, ya que estas últimas favorecen el fortalecimiento de capacidades para la innovación. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes¹⁴.

⁹ M. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones* (Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara, 1993).

¹⁰ M. D. C. Ramírez; R. L. Martínez & D. O. Castellanos, *Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 2012. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad/>.

¹¹ M. A. Hinojosa, *Cuadernos de Gestión de Tecnología: Innovación de Proceso* (México: Premio Nacional de Tecnología, 2006)

¹² N. Anderson; K. Potocnik & J. Zhou, "Innovation and creativity in organizations..."

¹³ OCDE, *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological innovation data*. Oslo Manual. European Commission. Eurostat. 2005.

¹⁴ OCDE, *The Measurement of Scientific and Technological...*

La naturaleza de las actividades innovadoras varía considerablemente de una empresa a otra. Tal como lo menciona Pavitt¹⁵, la innovación es contingente y puede variar de organización en organización de acuerdo con el país o la industria en el que se encuentre, el tamaño, la estrategia y su propia experiencia innovativa. En algunas firmas la innovación está asociada a la introducción de un solo y único cambio, mientras que en otras se generan innovaciones a través de cambios progresivos que finalmente hacen parte de un cambio significativo. Pero no se trata solamente de innovar con éxito en contadas ocasiones; la innovación requiere una concienciación constante y disposición de toda la organización, hacia la consecución de mayor eficiencia que le permita transferir, de forma rápida, las nuevas ideas hacia los productos y servicios, y distribuirlos entre los nuevos clientes¹⁶. En algunos sectores y organizaciones, los procesos de innovación se caracterizan por su informalidad, tal como lo describen Vargas, Malaver & Zerda¹⁷, debido a que por lo general no se inscriben en procesos planeados ni obedecen a una gestión estratégica de la tecnología y la innovación, y por originarse en la solución de problemas de adaptación de tecnologías importadas, en la respuesta a las necesidades de los clientes o en el aprovechamiento de oportunidades de mercado¹⁸.

Tal como lo menciona Senge, “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”¹⁹, y para ello es importante que la capacidad de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de conocimiento y aprendizaje no se considere como una destreza individual, ni tampoco como la suma de una serie de aptitudes individuales; debe tomarse como “una competencia social compartida por los actores sociales que forman parte de una cantidad, quizás extensa, de prácticas relevantes”²⁰. Lo anterior también lo reafirman West²¹ y Anderson, de Dreu & Nijstad²², al indicar que el proceso de generación de ideas (creatividad) y su implementación (innovación), es decir, el aprovechamiento de las ideas y sugerencias de los empleados en la organización, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva. Es por ello que la cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. Para que una empresa sea más innovadora necesita una cultura orientada a lograr estas metas. Sin embargo, de nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas

¹⁵ K. Pavitt, *The Process of Innovation* (Paper No. 89) (Brighton: Science and Technology Policy Research SPRU. University of Sussex, 2003).

¹⁶ N. A. Hidalgo, *La gestión de la innovación como proceso*. En U. de Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Desarrollo* (Costa Rica: Impresión Gráfica del Este, 2011), 99-112.

¹⁷ M. Vargas; F. Malaver & A. Zerda, *La innovación tecnológica en la industria colombiana* (Bogotá: Centro Editorial Javeriano - CEJA/OCYT-Colciencias. 2003).

¹⁸ F. Malaver & M. Vargas, “Los procesos de innovación en la industria colombiana: Resultado de un estudio de casos”, *Cuadernos de Administración*, Vol: 17 num 28 (2004): 9–51.

¹⁹ P. Senge, *La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente* (Buenos Aires: Ediciones Gráfica S. A. 2005), 12.

²⁰ P. Engel, *La organización social de la innovación*. Santiago: Instituto Real de los Trópicos (KIT), Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp). 1997, 130.

²¹ M. West, “Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups”, *Applied Psychology: An International Review*, num 51 (2002): 355–387.

²² N. Anderson; C. de Dreu & B. Nijstad, “The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science”, *Journal of Organizational Behavior*, num 25 (2004): 147–173.

rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados²³. De esta manera se logra justificar y comprender que la innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria, debe estar presente en todas las áreas y en cada una de las acciones de la organización. También se resalta la gestión de la innovación que debe realizarse dentro de la organización, comprendiendo que el proceso de innovación no está aislado de los demás procesos y sistemas de la empresa, sino que por el contrario la innovación debe estar integrada a los mismos y debe estar guiada por la gestión estratégica de la empresa²⁴.

Para Pavitt, el proceso de innovación se desarrolla en 3 subprocesos generales que implican el desarrollo de determinadas actividades dentro de la organización que van desde el desarrollo y la implementación de una idea hasta su posterior apropiación por parte del mercado. Estos subprocesos²⁵ son:

- La producción del conocimiento o proceso cognitivo, es decir, cómo las empresas generan y mantienen su knowhow para llevar a cabo sus tareas.
- La transformación del conocimiento en productos, sistemas, procesos y servicios, o proceso organizacional, es decir, cómo las empresas hacen las cosas internamente o en conjunto con otras organizaciones.
- La adecuación continua del conocimiento y su transformación a las necesidades y demandas del mercado, o proceso económico, es decir, cómo las empresas establecen incentivos internos para asegurar que la innovación avance rápidamente y en la dirección correcta.

Hidalgo²⁶ resalta otros 3 tipos de elementos: los del negocio o mercado, los organizativos y los factores externos, que condicionan los procesos de innovación así:

- De negocio-mercado. Es importante aceptar el riesgo y tener una orientación al mercado haciendo énfasis en la satisfacción de necesidades del cliente e involucrarlo en el proceso de desarrollo del producto o servicio.
- Organizativos. Se hace necesario implantar procedimientos de identificación de oportunidades, estar abierto a la cooperación con otras organizaciones mediante la participación en redes, implantar procesos de planificación y de control, tener indicadores para medir la innovación, aplicar técnicas de gestión de la innovación e integrar la innovación a nivel funcional.
- Factores externos. Estos pueden ser amplios, por lo general están asociados con el sector al que pertenece la empresa, al contexto institucional que lo rodea o a las políticas económicas que le afectan; sin embargo, este autor resalta 2 de mayor impacto: facilitar el acceso a la financiación y a los incentivos fiscales, y conseguir un entorno favorable para la cooperación

²³ S. Khazanchi; M. Lewis & K. Boyer, "Innovation-supportive culture: The impact of organization values on process innovation", *Journal of Operations Management*, num 25 (2007): 871–884.

²⁴ M. Hobday, "Firm-Level Innovation Models: Perspectives on research in developed and developing countries", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol: 17 num 2 (2005): 121–146.

²⁵ K. Pavitt, *The Process of Innovation...*

²⁶ N. A. Hidalgo, *La gestión de la innovación como proceso...*

Método

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, no experimental, tipo descriptiva, y correlacional. A partir de un análisis en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Instituto Nacional de Estadística y Geografía²⁷, se evaluaron 25 empresas de la ciudad de Mexicali, Baja California. Ubicadas dentro del segmento de las pequeñas empresas, el instrumento fue dirigido a las personas líderes o responsables de la dirección de las mismas.

Resultados

Se obtuvieron resultados a través de la encuesta aplicada, tal como se puede visualizar en la tabla 1. La información recolectada a través de este instrumento está relacionada con la concepción y los objetivos de la innovación, actividades en general de I+D, los resultados o productos obtenidos en los diferentes tipos de innovación, convirtiéndose en aspectos superficiales en la medida que no se permite ir más a fondo y conocer en efecto cómo se lleva a cabo realmente el proceso dentro de las empresas estudiadas para generar innovación.

Variable	Resumen de los resultados de la encuesta
Personal dedicado a la I+D	Cuenta en su mayoría (50%) con personal con bachillerato terminado y de estudios técnicos. En cuanto personal profesional, posee de 2 a 5, pero ningún nivel posgrado.
Actividades para la innovación	Realizan I+D interna y formación de su personal en centrada en procesos.
Objetivos para la innovación	43% Gama más amplia de bienes o servicios 12% Sustitución de producto o procesos anticuados 6% Penetración en nuevos mercados 34% Mayor calidad en productos 5% Menores costos laborales
Innovación de productos (bienes y servicios)	En el desarrollo de innovación de este tipo, es mínima la actividad desarrollada solo un 23% la manifiesta, destacando el hecho que se está dejando de lado posibles alianzas o cooperaciones con otras instituciones Las innovaciones de producto y servicio desarrolladas generaron un mayor impacto económico en las ventas durante el último año en aquellas que si lo implementaron.
Innovación de procesos	En este ítem, un 63% de las empresas introdujeron métodos de fabricación o producción de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa, y desarrolló sistemas logísticos y mejoró los métodos de entrega o distribución.
Innovación organizacional	76% de las empresas introdujeron nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo o de los procedimientos de la empresa, nuevos métodos de organización de los lugares de trabajo con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y toma de decisiones, y nuevos métodos de gestión de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas Las anteriores innovaciones trajeron como efectos la reducción del tiempo de respuesta a las necesidades de un cliente o proveedor en un 34%, la mejora en la habilidad para desarrollar

²⁷ INEGI 2018, <https://inegi.org.mx>

	nuevos productos o procesos con un 46% y en 20% en la mayor calidad de sus bienes o servicios.
Innovación comercial	42% Han introducido nuevos métodos para la distribución y la entrega del producto al cliente, mejoras en el manejo logístico a nivel nacional o internacional. Lo anterior los ha llevado a un incremento o una mejora en la participación de mercado, a partir de la introducción de productos en nuevos mercados geográficos.
Factores que dificultan las actividades de innovación	38% Factores de conocimiento. Tienen una alta relevancia las dificultades para encontrar socios de cooperación para la innovación. 41% Factores de costo. Encuentran grandes obstáculos por la falta de fondos en la empresa o grupo de empresas y la falta de financiación de fuentes exteriores a la empresa. 19% Factores de mercado. Aquí las empresas resaltan la incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores, un factor con una relevancia importante. 2% No encuentran motivos para no innovar, ya que lo consideran importante para la empresa y en general para la demanda.

Tabla 1

Resultados del instrumento de innovación aplicado a empresas prestadoras de servicios profesionales en Mexicali, Baja California

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de instrumento aplicado durante 2019-1

En base a los resultados obtenidos se puede resaltar una concepción de innovación, como un proceso de transformación y adaptación al cambio del mercado y de su entorno en general, con un propósito general: mejorar el desempeño y, sobre todo, generar una mayor rentabilidad. Adicionalmente, como se refleja tanto en la encuesta como en la entrevista, su enfoque de innovación es operacional, entendida como un salto cualitativo que lleva a la empresa a un nivel completamente nuevo (nuevos mercados, mejores productos, mayores resultados en comparación con la competencia), permitiendo que se oriente en generar cambios adicionales y refinamientos de la innovación, con el fin de mantenerse delante de sus competidores que hacen parte del sector²⁸. Sin embargo, es necesario aclarar que, a pesar de gran interés mostrado por la innovación y los buenos resultados obtenidos en aquellas empresas que manifestaron su implementación, se refleja la informalidad de estos procesos, puesto que no hay un área específica en las empresas destinada exclusivamente a la investigación y desarrollo (I+D) y no hay una inversión exclusiva para este rubro, no hay una estrategia explícita enfocada a la innovación, ni planes de acción formalizados para innovar. Todo se va realizando sobre la marcha, es decir, que se va aprendiendo e innovando en la medida que se va haciendo y que los clientes o el mercado exigen nuevos productos con características específicas que les generen valor. Pero lo interesante es que se están intentando generar procesos innovativos asociados a su rutina diaria, asociados con sus objetivos corporativos. Sin embargo, estos aún son poco explícitos, se encuentran en la mente del gerente o líder de la empresa, ya que es él quien incentiva al personal a generar nuevas ideas para implementación de nuevos procesos productivos o la generación de nuevos productos; igualmente, incide en la elaboración de nuevas herramientas de trabajo a partir de la utilización de otras máquinas obsoletas. Pero a pesar de su liderazgo incipiente, este es muy importante para el desarrollo de una cultura innovadora, transversal a todas las áreas, como propone la teoría de liderazgo transaccional y transformacional del CEO²⁹.

²⁸ M. Hammer, "Cambio Profundo. Cómo la Innovación operacional puede transformar su empresa", Harvard Business Review América Latina, Vol: 3 num 9 (2004): 3-9.

²⁹ D. Jung; C. Chow & A. Wu, "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings", The Leadership Quarterly, num 14 (2003):

Es de destacarse que en las empresas estudiadas se manifestó como parte de sus fortalezas, el capital humano como fuente principal en el desarrollo de actividades de innovación, tal como mencionan West³⁰ y Anderson et al.³¹, lo que ha generado una confianza en el personal, permitiendo que sus empleados sean escuchados y brinden ideas y sugerencias sobre las diversas tareas que se realizan dentro de la organización, ya que tienen muy claro que lo mejor es desarrollar e introducir nuevas y mejores formas de hacer las cosas, esto en relación al hecho que el temor a innovar no es la única limitante para que las empresas sean competitivas: factores como la falta de personal cualificado y, así mismo, la ineficiencia en los procesos de capacitación dentro de estas compañías, hacen que la fuerza laboral no responda de manera adecuada a los requerimientos del mercado. De acuerdo con Fleitman “Para que las empresas puedan aspirar a tener una alta competitividad y un desempeño eficiente que las introduzca a la excelencia, deben atenderse las necesidades de desarrollo del elemento más importante: el personal”³².

En palabras de Colmenares, “Cuando en una empresa no se innova, pronto se agotan los modelos de negocio, los ciclos de negocio comienzan a acortarse y los clientes dejan de percibir el valor”³³; por tanto, es importante que las empresas creen nuevos procesos y servicios a partir de los cuales puedan satisfacer sus clientes y entregarles mayor valor agregado. Ahora bien, según Magarzo, “las entidades deben ser conscientes de que todo proceso de innovación no siempre termina por ser efectivo”³⁴.

Ahora bien, de acuerdo con el estudio, el 62% de las empresas encuestadas consideran que la innovación contribuye al crecimiento sostenido, lo cual favorece que entidades se interesen por poner en marcha proyectos de innovación que contribuyan a que esta acción sea efectiva.

Sin embargo, solo el 31% considera que la innovación influye en la generación de valor. En este orden de ideas, las empresas objeto de estudio no deberían pensar en crecer de manera sostenible a través de la innovación si le restan importancia a la innovación para la generación de valor, puesto que esta última es directamente proporcional al crecimiento sostenido.

La innovación no solo permite la creación de valor, sino que incentiva el mejoramiento continuo de los procesos y servicios; a partir de la gestión efectiva de la innovación, las organizaciones pueden crear nuevos modelos de competencia, transformar la manera como maneja la información y mejorar la experiencia de sus usuarios, acciones que contribuyen al crecimiento económico sostenido de la empresa.

525–544 y F. Damanpour & M. Schneider, “Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers”, *British Journal of Management*, num 17 (2006): 215–236.

³⁰ M. West, “Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity...”

³¹ N. Anderson; C. de Dreu & B. Nijstad, “The routinization of innovation research...”

³² Jack Fleitman, Importancia de la capacitación para la competitividad, abril, 2013.

³³ P. Colmenares, ¿Qué sucede cuando no se innova? 2014. 1. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/estilo/cultura/sucede-cuando-innova/23847315>
cuaderno_de_innovacion_de_procesos.pdf

³⁴ J. R. Magarzo, La importancia de innovar y de afrontar el riesgo de hacerlo. 2015. 1. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/30/54cb4ae722601d1e048b4575.html>

Conclusiones

Inicialmente se debe aclarar que los resultados obtenidos a través de esta investigación son de carácter exploratorio y, por tanto, no son concluyentes.

A partir del trabajo se evidencia que 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 de su cambio y mejora continua, la innovación y la gestión administrativa. Solo así, se puede lograr un avance sustancial que corresponda con las exigencias del sistema o entorno.

Para ello las empresas, deben enfocarse en invertir económicamente en la implementación de innovaciones, que se ajusten a su perfil y que contribuyan al crecimiento de su organización, ya que la correlación entre ambas variables es supremamente alta y en este caso es positiva. Sus innovaciones deben enfocarse en reforzar las áreas o servicios que más deficiencia presente, ya que al identificarlas y mejorarlas les permitiría disminuir los riesgos y mantener la mejora continua de su organización.

Por lo general, las empresas innovadoras resultan ser aquellas en las cuales la fuente de innovación es interna y proviene de los directivos del establecimiento. Sin embargo, el factor innovador se ha convertido en una forma de sobrevivencia para las empresas del sector, quienes deberán transformar su modelo de gestión y así entrar en un proceso de recuperación y sostenibilidad en el tiempo.

Obtener éxito en la gestión de la innovación implica generar una cultura relacionada con la innovación que permita a las empresas identificar los factores clave que caracterizan dicho proceso y que pueden clasificarse en internos y externos a la propia empresa.

Se denota que las organizaciones debido a su característica de constitución han venido implementando el proceso de innovación de manera informal y no sistemático, ya que buscan el aprovechamiento de oportunidades del negocio y, por lo general, surge de la exigencia y de las necesidades de los clientes, o de la reacción a circunstancias inducidas por la competencia, aunque a través de sus diferentes acciones se está moldeando una cultura enfocada hacia la creatividad, el emprendimiento, el empowerment y la innovación.

Frente al sector en general, para competir a nivel internacional deberán enfocarse en el fortalecimiento de los elementos clave para su competitividad y enfrentar los retos que le plantea el contexto nacional e internacional.

La innovación en el sector ha sido un medio para buscar y encontrar alternativas a problemas relacionados con el diseño, el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías y materiales innovadores y con apego a aspectos ecológicos.

A partir del estudio, pudo evidenciarse que la innovación contribuye de manera significativa al mejoramiento de los procesos de las empresas prestadoras de servicio, permitiéndoles alcanzar un mayor grado de competitividad y crecimiento sostenible.

Es evidente que existen diversos limitantes que impiden la competitividad y el crecimiento sostenido de las mismas, pero quizás el más importante es la escasa gestión del cambio que tienen estas entidades, puesto que no se atreven a invertir en procesos de innovación y algunas se acostumbran a paradigmas administrativos tradicionales.

En el estudio también se constata que no innovar trae consecuencias negativas para las organizaciones: las entidades que no gestionen la innovación son incapaces de mejorar sus procesos y servicios de manera competitiva, pues no pueden adquirir las bases metodológicas, tecnológicas ni operativas que le permitan desarrollar estrategias para el mejoramiento de la calidad.

Finalmente, se recomienda a las empresas de la localidad que antes de estructurar una política de gestión de la innovación, y estudien los fenómenos del mercado, analicen su posición en el medio, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de este modo, adapten las estrategias a su realidad empresarial, pensando siempre de una manera estratégica.

Referencias

Anderson, N.; de Dreu, C. & Nijstad, B. “The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science”. *Journal of Organizational Behavior*, num 25 (2004): 147–173.

Anderson, N.; Potocnik, K. & Zhou, J. “Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework”. *Journal of Management*, Vol: 40 num 5 (2014): 1297–1333.

Balza-Franco, V. “Economías de Aglomeración Empresarial y Políticas Públicas de Competitividad desde un Enfoque Global hacia un Contexto Latinoamericano: Una Revisión Conceptual”. *Rev. Espacios*, Vol: 37 num 36 (2016).

Colmenares, P. ¿Qué sucede cuando no se innova? 2014. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/estilo/cultura/sucede-cuando-innova/23847315>
cuaderno_de_innovacion_de_procesos.pdf

Damanpour, F. & Schneider, M. “Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers”. *British Journal of Management*, num 17 (2006): 215–236.

Engel, P. *La organización social de la innovación*. Santiago: Instituto Real de los Trópicos (KIT), Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp). 1997.

Fleitman, Jack. *Importancia de la capacitación para la competitividad*. 2013.

Hammer, M. “Cambio Profundo. Cómo la Innovación operacional puede transformar su empresa”. *Harvard Business Review América Latina*, Vol: 3 num 9 (2004): 3-9.

Hidalgo, N. A. *La gestión de la innovación como proceso*. En U. de Rica (Ed.), *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. Costa Rica: Impresión Gráfica del Este. 2011. 99-112.

Hinojosa, M. A. Innovación de Proceso. Cuadernos de Gestión de Tecnología. 2006. Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/fp2005-1521/>

Hinojosa, M. A. Cuadernos de Gestión de Tecnología: Innovación de Proceso. México: Premio Nacional de Tecnología. 2006.

Hobday, M. "Firm-Level Innovation Models: Perspectives on research in developed and developing countries". *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol: 17 num 2 (2005): 121–146.

Jung, D.; Chow, C. & Wu, A. "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". *The Leadership Quarterly*, num 14 (2003): 525–544.

Khalid, A. "Implementing Electronic Documentation Management System". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol: 77 num 1 (2015): 52-55.

Khazanchi, S.; Lewis, M. & Boyer, K. "Innovation-supportive culture: The impact of organization values on process innovation". *Journal of Operations Management*, num 25 (2007): 871–884.

Lengrand, L. & Chartrie, I. *Business Networks and the Knowledge-Driven Economy*. Brussels: European Commission. 1999.

Magarzo, J. R. La importancia de innovar y de afrontar el riesgo de hacerlo. 2015. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2015/01/30/54cb4ae722601d1e048b4575.html>

Malaver, F. & Vargas, M. "Los procesos de innovación en la industria colombiana: Resultado de un estudio de casos". *Cuadernos de Administración*, Vol: 17 num 28 (2004): 9–51.

Manjarrés, L. & Vega, J. "La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio". *Dimens. Empres* num 10 (2012): 18-29. recuperado de: https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-1/articulo02.pdf

Moradela, A. La innovación: clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review: Actualidad Económica*. 2004.

OCDE. *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed guidelines for Collecting and Interpreting Technological innovation data*. Oslo Manual. European Commission. Eurostat. 2005.

Pavitt, K. *The Process of Innovation* (Paper No. 89). Brighton: Science and Technology Policy Research SPRU. University of Sussex. 2003.

Porter, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara. 1993.

Ramírez, M. D. C.; Martínez, R. L. & Castellanos, D. O. Divulgación y difusión del conocimiento: las revistas científicas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 2012. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad/>.

Senge, P. La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente. CIUDAD: Ediciones Gránica S. A. 2005.

Simanca, M.; Montoya, L. y Bernal, C. “Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas. El Caso de la Cadena Láctea en Colombia”. Revista Información Tecnológica, Vol: 27 num 3 (2016): 93-106

Stalk, G. & Pecaut, K. Estrategias de crecimiento. Ideas con Impacto. España: Harvard Business Review/Ediciones Deusto. 2004.

Tapias, H. Gestión Tecnológica y Desarrollo Tecnológico. Fac. de Ingeniería U. de Antioquia. 2000. 159-160.

Universia Business Review. 2019. Recuperado 16/06/2019 en <http://www.universia.es/ubr/pdfs/ubr0012004188.pdf>

Vargas, M.; Malaver, F. & Zerda, A. La innovación tecnológica en la industria colombiana. Bogotá: Centro Editorial Javeriano - CEJA/OCYT-Colciencias. 2003.

West, M. “Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups”. Applied Psychology: An International Review, num 51 (2002): 355–387.

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.