

EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN EN EL GRUPO NUTRESA

ANA ISABEL GIRALDO ECHEVERRI

JUAN DAVID MEDINA PERNETT

STHEFANY PADILLA TEJADA

ANGIE PAOLA RAMOS MOSQUERA

MARIA CAMILA VELEZ ZAPATA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

FACULTAD DE ECONOMÍA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLIN

2022

EL PAPEL DE LA INNOVACION EN NUTRESA

ANA ISABEL GIRALDO ECHEVERRI

Trabajo de grado para optar al título de Economista

JUAN DAVID MEDINA PERNETT

STHEFANY PADILLA TEJADA

ANGIE PAOLA RAMOS MOSQUERA

MARIA CAMILA VELEZ ZAPATA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas

Asesor(a)

Claudia Vélez-Zapata

PhD. en Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

FACULTAD DE ECONOMIA

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MEDELLIN

2022

18/05/2021

Ana Isabel Giraldo Echeverri
Juan David Medina Pernet
Sthefany Padilla Tejada
Angie Paola Ramos Mosquera
María Camila Vélez Zapata

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'AIG' with a large loop on the left and a horizontal line across the middle.

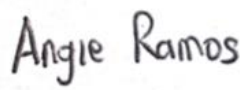
Ana Isabel Giraldo Echeverri

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'JDM' with a large loop on the left and a horizontal line across the middle.

Juan David Medina Pernet

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stefany Padilla Tejada'.

Sthefany Padilla Tejada

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Angie Ramos'.

Angie Paola Ramos Mosquera

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'María Camila Vélez Zapata'.

María Camila Vélez Zapata

Contenido

Resumen	7
Introducción.....	7
1. Descripción del problema de investigación	8
2. Pregunta De Investigación	10
3. Justificación.....	10
4. Marco referencial	11
4.1 Exploración bibliométrica.....	11
4.2 Antecedentes de investigación.....	15
4.3 Marco Teórico.....	23
Innovación en un entorno organizacional	23
Tipos de innovación	24
Gestión de la innovación	25
Investigación, desarrollo y tecnología y su influencia en la innovación.....	29
Innovación en un entorno de crisis.....	31
5. Diseño metodológico.....	33
5.1 Objetivos de la investigación	33
Objetivo General	33
Objetivos Específicos	33
5.2 Fuentes de información.....	33
5.3 Alcance de investigación	34
5.4 Paradigma de Investigación	34
5.5 Categorías de estudio	35
5.6 Instrumentos de recolección	35
5.7 Método y plan de análisis	37
6. Resultados	39
6.1 Percepción de la innovación en el Grupo Nutresa.....	39
6.2 Innovación en un entorno organizacional	41
6.3 La innovación en Grupo Nutresa en el contexto de la crisis del COVID- 19.....	42
6.4 Retos de Nutresa en sus procesos de innovación durante el 2019 y 2020.....	43
6.5 Logros obtenidos como resultados del proceso de innovación en el Grupo Nutresa	45
7. Conclusiones	46

8. Recomendaciones.....	48
Referencias	48

Índice de imágenes y tablas

Ilustración 1. Modelo de Gestión de Innovación Imagix de Grupo Nutresa.....	9
Ilustración 2. Documentos por año.....	12
Ilustración 3. Documentos por autor	12
Ilustración 4. Documentos por afiliación	13
Ilustración 5. Documentos por país	14
Ilustración 6. Tipos de Documentos	14
Ilustración 7. Documentos por patrocinador / financiador	15
Ilustración 8. Comportamientos que favorecen la innovación.	20
Ilustración 9. Representación de un modelo de innovación tradicional	21
Ilustración 10. Representación de un modelo de innovación abierto	21
Ilustración 11. Ranking de innovación empresarial	22
Ilustración 12.	33
Ilustración 13.	35
Ilustración 14.	38
Ilustración 15.	38
Ilustración 16.	39
Tabla 1	15
Tabla 2.	18

Resumen

Actualmente la innovación se ha convertido en factor clave para la supervivencia de las organizaciones, debido a que se encuentran en un entorno dinámico, en el cual los cambios se dan a gran velocidad y se tiene poca previsibilidad de estos.

El Grupo Nutresa se ha destacado por su modelo de innovación, de hecho, ha ganado premios a nivel nacional. Por lo que el presente trabajo tiene como finalidad caracterizar los factores claves para la gestión de la innovación en el Grupo Nutresa en el año 2020, para entender la relevancia de la innovación como un aspecto estratégico.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se implementaron métodos cualitativos, pues se realiza un análisis documental de los informes de gestión de Nutresa del año 2020 y se lleva a cabo una entrevista con el director de investigación, desarrollo e innovación del grupo cárnico de Nutresa.

Palabras claves: Grupo Nutresa; innovación; organizaciones; sostenibilidad; competitividad

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la innovación en el Grupo Nutresa y como esta ha generado grandes beneficios para la compañía, de igual manera como la innovación permitió una mayor y más fácil adaptación a la crisis que generó la pandemia en los diferentes ámbitos de la empresa.

Este trabajo nace de la necesidad de entender como la innovación presenta una oportunidad importante en el mercado y una ventaja sobre las demás compañías, y de igual forma, como esta logra cambios al interior de las compañías. El Grupo Nutresa es claro ejemplo de estas transformaciones que ha traído la implementación de la innovación y la apropiación de esta en la cultura interior de la empresa.

Los diferentes Informes Integrados (2017, 2019, 2020) y el Informe Integrado; Innovación efectiva (2020) dan cuenta de lo que ha generado la innovación para el crecimiento y diversificación del grupo, y enseña los diferentes modelos de innovación que este ha implementado, de qué manera se desenvuelve y sus resultados. Además, se tiene un acercamiento al director de investigación, desarrollo e innovación de la división de cárnicos del grupo, el cual hace una aproximación más vivida de cómo se percibe la innovación al interior de una de las divisiones del holding.

En consecuencia, el presente trabajo se enfoca en la definición y análisis de la gestión de la innovación al interior del Grupo Nutresa, cuáles son los medios para su implementación, cual es el modelo que siguen, como perciben y experimentan al interior de este la innovación, y como esta fue clave para la rápida adaptación en el periodo inicial y posterior de la pandemia.

Se iniciará con la descripción del problema, posteriormente, la pregunta de investigación, los objetivos, la justificación, el marco referencial y teórico, el diseño metodológico, y por último los resultados, las conclusiones y las referencias del trabajo.

1. Descripción del problema de investigación

La innovación es un factor fundamental en las empresas hoy en día ya que en las grandes organizaciones crean áreas de innovación con el simple objetivo de generar proyectos con alto impacto. Según Henderson, la innovación no solo se representa con nuevos aparatos, ideas o métodos, también pertenece a modificar el modelo del negocio y adaptarlo a los cambios para alcanzar mejores productos y servicios (2017). Así pues, las empresas ven la importancia de innovar por los riesgos que conlleva no hacerlo, un ejemplo de ello es el hecho de que una marca o empresa se vuelva irrelevante en el mercado, o que esta sea opacada por la competencia.

Por otro lado, no innovar lleva consigo riesgos económicos como la reducción de utilidades, de las cuotas de mercado o si lo queremos ver desde el punto de vista organizacional al no innovar no se avanza en los procesos (volviéndose estos ineficientes) lo que se ve reflejado en la producción. Por esto las empresas han visto lo importante que es el uso de la innovación en sus organizaciones, y alguna de sus razones es que le da las

compañías más facilidad para penetrar mercados y proveer mejores conexiones para el desarrollo del mercado, lo cual puede generar a mayores oportunidades, especialmente en países ricos (Henderson, 2017).

En Colombia, el Grupo Nutresa destaca por su innovación. De hecho, en el Quinto Congreso Empresarial Colombiano (CEC), la Andi le otorgó el Premio a la Innovación Empresarial al Grupo Nutresa, colocándola así en el segundo lugar de las empresas más innovadoras en Colombia. Igualmente, obtuvo el primer lugar en Ecosistema Innovador Consolidado. Además, en el año 2020, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e innovación otorgó un reconocimiento a la unidad de I+D+i del Negocio Galletas por su contribución al desarrollo científico del país mediante sus innovaciones (Grupo Nutresa, 2020).

Esto se debe a que desde el 2016, el Grupo Nutresa implementó un modelo de innovación conocido como Imagix, el cual se soporta desde la cultura, los procesos, recursos y ecosistema de la organización. Y se encuentra estructurado de la siguiente manera:



Ilustración 1. Modelo de Gestión de Innovación Imagix de Grupo Nutresa

Fuente: (Grupo Nutresa, 2020, pág. 120.)

Para el Grupo Nutresa (2020), la innovación “es una palanca estratégica que se convierte en motor de crecimiento y competitividad para el logro de los resultados en la región estratégica y los mercados en los que tiene presencia. Parte del conocimiento profundo de clientes y consumidores, y de la construcción de una visión de largo plazo, resultado

de ejercicios de prospectiva, y que, combinada con una cultura habilitadora de procesos de esta naturaleza, se materializa en productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocio que agregan valor.” (pág. 120)

Como perspectiva para el 2030, el Grupo Nutresa espera que las ventas por innovación alcancen el 20% del total de las ventas. Así que la innovación mantendrá un rol importante en las estrategias de crecimiento y transformación de la organización, generando a su vez valor agregado a sus stakeholders (Grupo Nutresa, 2020).

De igual manera, uno de los factores que ha llevado a la quiebra a las empresas, principalmente en la crisis del COVID-19, ha sido la falta de innovación para adaptarse ante los nuevos retos que ha traído la nueva normalidad, por esto es importante considerar como Nutresa gracias a su valor agregado en innovación, tuvo menos obstáculos en flexibilizarse para adaptarse a esta.

2. Pregunta De Investigación

¿Cuáles han sido los factores clave para la gestión de la innovación en el Grupo Nutresa durante el 2020?

3. Justificación

La innovación es uno de los pilares en las empresas a considerar para la construcción y el desarrollo de sus objetivos y metas, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Además, es clave para el éxito de las organizaciones y para la supervivencia en el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)

El Grupo Nutresa ha ganado varios premios por innovación, y ha sobresalido en el mercado internacional en la industria alimenticia, llegándose a convertir en una multinacional, una red poderosa de distribución con una oferta diferenciada. Todo esto lo ha logrado a pesar de crearse en un país subdesarrollado y que invierte poco en I+D+I como lo es Colombia, por ello es interesante indagar sobre la innovación como aspecto estratégico en esta organización. (Grupo Nutresa: alimento para el mundo, 2019)

De igual manera, el siguiente trabajo pretende visualizar cómo la crisis causada por la COVID 19, impulsó a Nutresa a generar e implementar estrategias innovadoras, como recurso para sortear la difícil coyuntura manteniendo su operación y rentabilidad.

4. Marco referencial

4.1 Exploración bibliométrica

Para la exploración bibliométrica se hizo uso de la base referencial Scopus, utilizando las palabras claves “innovation and organizations”, dicha búsqueda arrojó un total 78,255 resultados. Al analizar estos resultados generales se encontró que:

- Las publicaciones van desde el año 1932 hasta el 2022. También, se observó que desde el año 1988 hasta el 2020 hubo un incremento constante en el número de publicaciones, siendo el 2020 el año con el mayor número de publicaciones, exactamente 4.783, y para el 2021 y 2022 se presenta un decremento.
- Se halló que Shortell, S.M, Hagland, M. y Porter- O´Grady, T. son los autores con más documentos publicados, 47, 46 y 44 respectivamente.
- Por asociación, las que lideran el ranking de documentos publicados son la Universidad de Toronto con 509, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill con 398 y la Universidad de Manchester con 387.
- Por países, Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, y por área de estudio, medicina, negocios, administración y contabilidad y ciencias sociales poseen el mayor número de documentos publicados.
- Los textos más publicados son artículos (52.721), documentos de sesión (10.537) y reseñas (5985)

Posteriormente, se seleccionaron los documentos que pertenecían al área de negocios, administración y contabilidad, puesto que es el área de enfoque de la presente investigación. Este filtro arrojó 19.550 resultados. A continuación, se detallan los resultados encontrados.

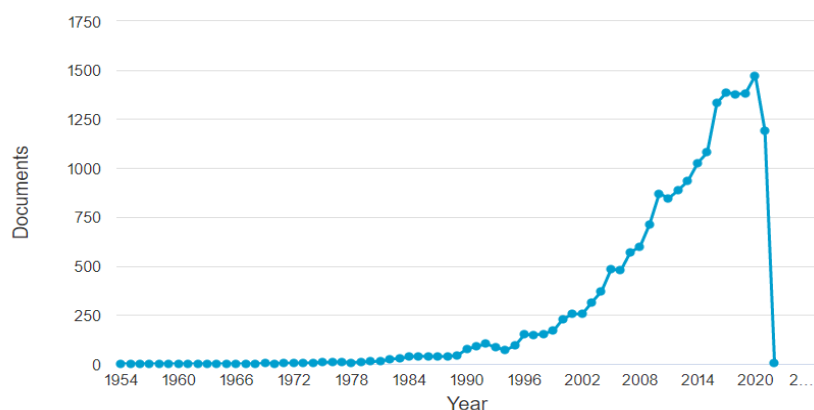


Ilustración 2. Documentos por año

Fuente: (Scopus, 2021)

Se viene investigando desde el año 1954. En 1996 se da un incremento constante hasta el 2020, para el 2021 cae el número de publicaciones. Se puede afirmar entonces, que esta gráfica tiene un comportamiento similar al de la búsqueda general.

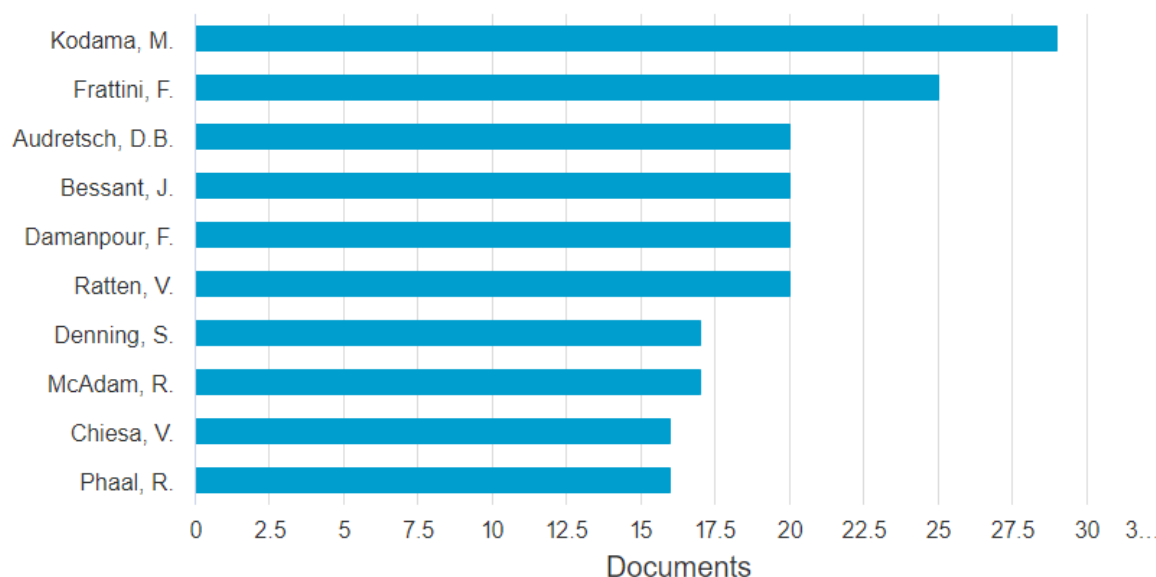


Ilustración 3. Documentos por autor

Fuente: (Scopus, 2021)

Mitsuru Kodama, Federico Frattini y David B. Audretsch son los autores con el mayor número de documentos publicados, 29, 25 y 20 respectivamente. Se encontró que, Mitsuru Kodama es profesor de Gestión de la Innovación y Tecnología en la Facultad de Comercio y la Escuela de Graduados en Administración de Empresas de la Universidad

de Nihon, Japón. Federico Frattini es profesor titular en Politecnico di Milano e investigador honorario en la Universidad de Lancaster. Por último, David B. Audretsch es profesor distinguido de la Cátedra Ameritech de Desarrollo Económico de la Universidad de Indiana, donde también se desempeña como director del Instituto de Estrategias de Desarrollo.

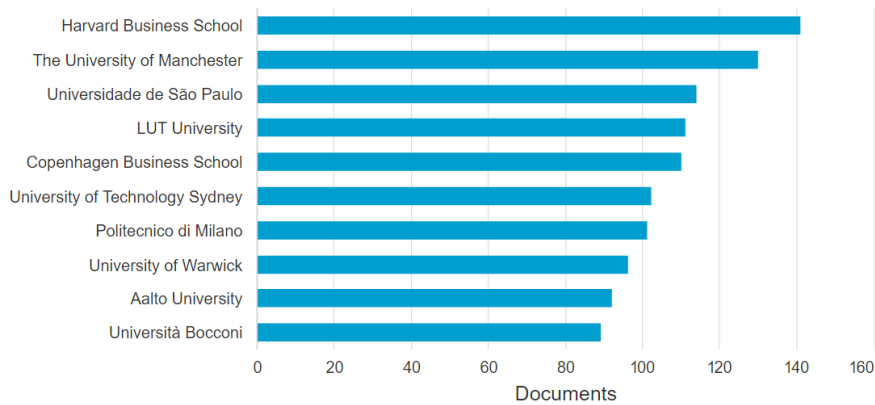


Ilustración 4. Documentos por afiliación

Fuente: (Scopus, 2021)

La Escuela de Negocios de Harvard (Estados Unidos), la Universidad de Manchester (Inglaterra) y la Universidad de Sao Paulo (Brasil), son las universidades que han realizado más investigaciones. De Latinoamérica se encuentra solamente la universidad de Sao Paulo.

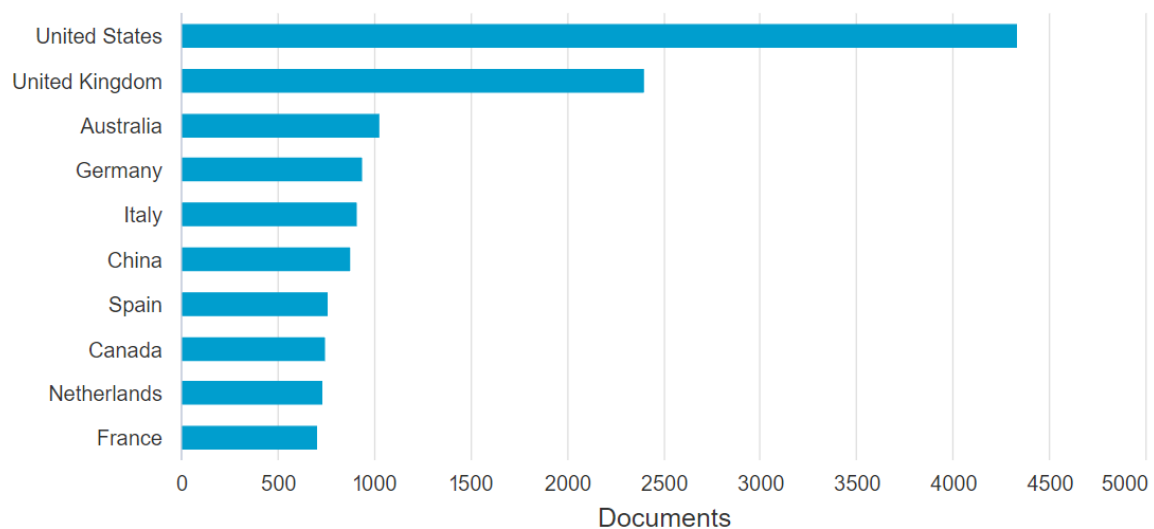


Ilustración 5. Documentos por país

Fuente: (Scopus, 2021)

Al igual que en la búsqueda general, lideran en materia de investigación Estados Unidos y Reino Unido. Hay muy pocas investigaciones provenientes de Latinoamérica o Centroamérica. De hecho, de Colombia se encuentran solo 123 documentos.

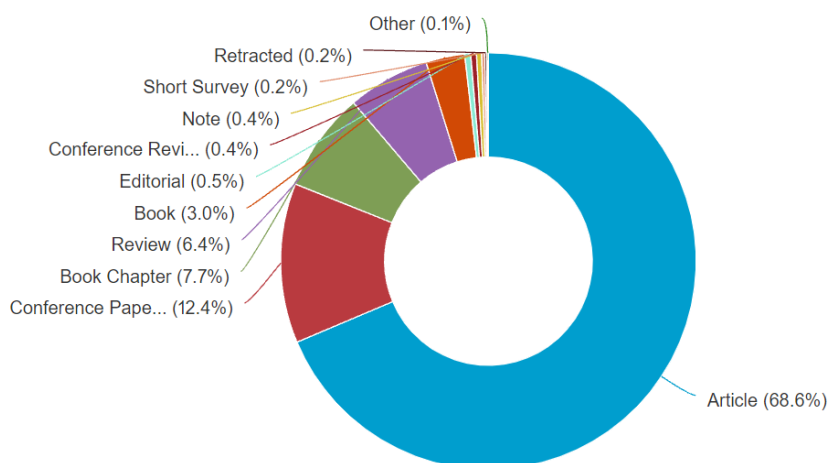


Ilustración 6. Tipos de Documentos

Fuente: (Scopus, 2021)

Los textos más publicados son artículos (13.421), documentos de sesión (2.423) y capítulos de libros (1.509). Los menos publicados son artículos de negocios, cartas y erratas (correcciones de libros/artículos)

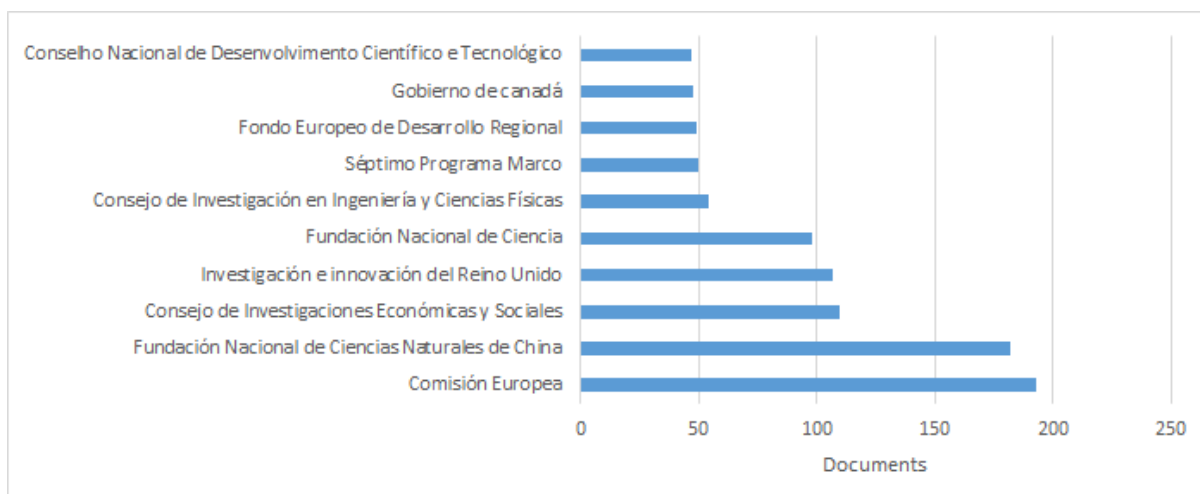


Ilustración 7. Documentos por patrocinador / financiador

Fuente: (Scopus, 2021)

Los patrocinadores / financiadores con más documentos son la Comisión Europea con 193, lo sigue la Fundación Nacional de Ciencias Naturales de China con 182 y por último el Consejo de Investigaciones en Económicas y Sociales con 110 documentos.

4.2 Antecedentes de investigación

Se hizo una búsqueda con el fin de realizar un análisis de literatura especializada. Inicialmente, se utilizó la base de datos de la UPB, en la cual se hizo uso de ecuaciones de búsqueda avanzada con las palabras claves de “innovación y organizaciones” y se tuvo en cuenta la fecha de publicación desde el año 2012 hasta el 2022 arrojando en total 78,218 resultados, entonces para acotar la búsqueda se filtraron los resultados por tipo de recursos seleccionando la opción de publicaciones académicas, con la cual se obtuvo 29,918 resultados, entre los cuales se filtraron los textos del idioma español quedando finalmente 27,052 resultados. Finalmente, se seleccionaron 18 documentos teniendo en cuenta criterios como el contenido del resumen y el título contuviera las palabras claves “organización e innovación”. La tabla 1 presenta estos antecedentes:

Tabla 1

REFERENCIAS

<p>Clouet, M. E., Recalde Viana, M., & Alfaro-Tanco, J. A. (2021). La cultura como motor de la innovación social corporativa: descifrando sus factores clave. <i>Empresa y Humanismo</i>, 24(2), 9–35. https://doi.org/10.15581/015.XXIV.2.9-35</p>	<p>Montenegro Orozco, J. C. (2021). Innovación y Diseño: cómo transformar organizaciones y prosperar en mercados competitivos. (Spanish). <i>Revista Venezolana de Gerencia (RVG)</i>, 25(94), 708–724. https://zenodo.org/record/4765191#.YWNRstpKjIU</p>
<p>Carolina Elizalde-Bobadilla, L., Rojas-Santoyo, F., & Leonardo Ochoa-Urrego, R. (2020). El Rol De La Estrategia Y La Estructura Organizacional en La Innovación No I+D. <i>Revista Ibero-Americana de Estrategia (RIAE)</i>, 19(1), 64–80. https://doi.org/10.5585/riae.v19i1.13888</p>	<p>Vega Ventosilla, V., Ferro Cuellar, H., Ruiz Choque, M., & Bonomie, M. (2020). Innovación y éxito empresarial: algunas reflexiones teóricas. (Spanish). <i>Revista Venezolana de Gerencia (RVG)</i>, 25(91), 1–12. https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33175/34836</p>
<p>Zapata Rotundo, G. (2020). Capacidades Dinámicas E Innovación en Las Organizaciones. Una Revisión De La Literatura Y Propositiones Básicas. <i>Compendium</i>, 23(45), 35–59. a. http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista45/Compendium_45_Diciembre_2020_2.pdf</p>	<p>González Millán, J. J., González Millán, O. U., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. <i>Revista Virtual Universidad Católica Del Norte</i>, 58, 116–138. https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10</p>
<p>Padilla Ospina, A. M., Riviera-Godoy, J. A., & Ospina-Holguín, J. H. (2019). Desempeño financiero de las empresas más innovadoras del sector real de Colombia. <i>Entramado</i>, 78-97. https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5347</p>	<p>Valdés García, C., Velásquez, Y. T., & Boza Valle, J. A. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. <i>Avances</i>, 21(4), 532–552. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7090092</p>

<p>Calvo Giraldo, O. (2018). La Gestión Del Conocimiento en Las Organizaciones Y Las Regiones: Una Revisión De La Literatura. Tendencias: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 19(1), 140–163. https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91</p>	<p>Muñoz Rodríguez, C. F., Gutiérrez Márquez, I. J., & Arias, O. P. (2018). La Cultura De Innovación Social en Las Organizaciones. Revista Punto de Vista, 9(13), 83–103. https://doi.org/10.15765/pdv.v9i13.1123</p>
<p>Valencia-De Lara, P., Escobar-Sierra, M., & Calderón-Valencia, F. (2018). Nuevo Modelo De Innovación Para El Contexto Organizacional: Una Relación Entre El Emprendimiento Corporativo Y Las Partes Interesadas. Revista Trilogía, 10(19), 99–114. https://doi.org/10.22430/21457778.1023</p>	<p>Lousã, E. P., & Gomes, A. D. (2017). The influence of technology, organizational size and age on Innovation. Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho, 17(4), 252–259. https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13887</p>
<p>Palacio Galeano, C., & Gaviria, P. A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, Una revisión Bibliográfica con enfoque a las PYME. CISTI, 1125-1137. https://eds-abstracts.com.consultaremota.upb.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f777a98e-fac2-4c51-9fc7-1090b1f9ea0e%40pdc-v-sessmgr02</p>	<p>Sanabria, N., Acosta-Prado, J. C., & Albor, G. R. (2015). Condiciones Para La Innovación, Cultura Organizacional Y Sostenibilidad De Las Organizaciones. Semestre Económico, 18(37), 157–175. http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n37/v18n37a7.pdf</p>
<p>Bravo-Ibarra, E. R., León-Arenas, A. P., & Serrano-Cárdenas, L. F. (2014). Explorando Las Principales Ventajas Y Factores De Éxito De La Innovación Abierta en Las Organizaciones. Revista Entramado, 10(2), 44–59. https://doi-</p>	<p>Varela Loyola, J. A., & Flores Ávila, E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. Universidad & Empresa, 16(27), 89–109 https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606004.pdf</p>

org.consultaremota.upb.edu.co/10.18041/entramado.2014v10n2.20220	
<p>Lucia Cruz Rincón, M., & Puente Castro, R. (2012). ¿Hay verdadera innovación en los lanzamientos de nuevos productos? Factores relevantes de éxito y fracaso en el caso colombiano. <i>Estudios Gerenciales</i>, 28, 263–280.</p> <p>https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1488</p>	<p>Pomar, S. (2012). “Innovación en las organizaciones: estrategia y gestión.” <i>Administración y Organizaciones</i>, 15(28), 5–10. https://docplayer.es/22469413-Innovacion-en-las-organizaciones-estrategia-y-gestion.html</p>

Fuente: elaboración propia

Para la segunda búsqueda se utilizó la base de datos de la UPB, en la cual se hizo uso de ecuaciones de búsqueda avanzada con las palabras claves de “innovación y multilatinas” y se tuvo en cuenta la fecha de publicación desde el año 2011 hasta el 2021 arrojando en total 967 resultados, para acotar la búsqueda se filtraron los resultados por tipo de recursos seleccionando la opción de publicaciones académicas, con la que se obtuvieron 112 resultados. Entre los que se eligió el doc. “La Innovación: «Debilidad Flagrante» De Las Empresas Latinoamericanas” ya que habla de la innovación en las empresas latinoamericanas, y como esto es una debilidad.

Gómez Samper, H. (2014). La Innovación: «Debilidad Flagrante» De Las Empresas Latinoamericanas. *Debates IESA*, 19(3), 6–7. <https://eds-a-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5eaabc03-03b0-44f3-b2bc-e7491c34aaea%40sessionmgr4007>

Luego, para la tercera búsqueda se utilizó la base de datos de Google llamada Google Académico, se aplicó la ecuación de búsqueda “Grupo Nutresa and innovación” y se encontraron aproximadamente 1.960 documentos, de los cuales se seleccionaron 3 con el criterio de que estos tuvieran en su título la palabra innovación, y que en su resumen se hiciera referencia a la innovación en las organizaciones.

Tabla 2.

REFERENCIAS

<p>Pedraza Medina, M., & Gómez Giraldo, G (2011). Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Grupo Nutresa. Revista universidad del Rosario, 1-80. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2599/1026555574-2011.pdf4?sequence=1</p>	<p>Calanche Rodríguez, N., Granada Olarte, B., & García Bustos, S. (2021). Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Alimentos cárnicos S.A.S. Repositorio universidad EAN, 12-42. https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10544/GranadaBayron2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y</p>
<p>Lavarda, R. A. B. (2009). ¿Qué Comportamientos Estratégicos Favorecen La Innovación en la Organización? Revista de Administração e Inovação - RAI, 6(3), 145–162. https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79154</p>	

Fuente: elaboración propia

Después de esta búsqueda encontramos que: De acuerdo con Zapata Rotundo, G. (2020) las capacidades dinámicas, compuestas por la capacidad de adaptación, absorción y aprendizaje, son un puente para la capacidad de innovación de la organización, la cual permite que la organización responda y enfrente un entorno dinámico y competitivo de manera eficaz y oportuna, y que construya ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por eso es importante que las empresas o las multilatinas desarrollen un mejoramiento continuo en cuanto a la determinación y al mejoramiento de los recursos económicos, físicos y tecnológicos teniendo en cuenta la educación para que así el trabajo de la innovación sea más eficiente y haga que las empresas sean más productivas, generen más empleos y más utilidades (Gómez Samper, 2014).

Las organizaciones exitosas no solo basan su estrategia en la acumulación de recursos tecnológicos, sino que poseen una gran flexibilidad y rapidez para innovar. Cabe señalar que la innovación no solo se limita al I+D, sino que comprende todo el entorno organizacional, incluyendo la cultura corporativa.

Lavarda (2009) realizó una investigación documental, en la cual identificó y recopiló los comportamientos estratégicos que favorecen la innovación, estos se encuentran ilustrados en la siguiente tabla:

AUTORES	Comportamientos / Factores percibidos → Mayor innovación
Alegre-Vidal, Lapiedra-Alcami e Chiva-Gómez, 2004	Énfasis en la calidad Énfasis en la flexibilidad
Bart, 2004	Contenido de la misión Comprometimiento con la misión Comunicación de la misión
Brown e Maylor, 2005	Cooperación en la concepción del proceso de desarrollo del producto Capacidades en resonancia estratégicas (presencia de un nivel <i>senior</i> en el personal de producción envueltos en el negocio; presencia de estrategias de producción definidas que incluyen la innovación como parte de su campo de actuación; cohesión entre las estrategias de producción y del negocio en términos de horizonte de tiempo)
March-Chordá, 2004	Análisis de los puntos fuertes y débiles en las empresas Comportamiento emprendedor
Daellenbach, Mccarthy e Schoenecker, 1999	La apertura de los CEO's hacia la innovación, a través de la experiencia industrial y empresarial, experiencia funcional y nivel básico de educación.
Wan, Ong e Lee, 2005	Descentralización de la toma de decisión Recursos organizacionales invertidos en innovación Creencia que la innovación es importante para el suceso de la firma Disposición para asumir riesgos Disposición para cambiar ideas

Ilustración 8. Comportamientos que favorecen la innovación.

Fuente: (Lavarda, 2009, pág. 158).

Además, afirma que hay una relación directa entre innovación y pensamiento estratégico pues cuando este se practica, se incrementa a la vez la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas que pueden ser materializadas en los procesos o productos (Bart, 2004; Mintzberg; Quinn, 1993, como se citó en Lavarda, 2009).

En los procesos de innovación tradicionales según Galeano y Gaviria (2016) se representa un proceso de innovación tradicional, donde por un extremo se introducen ideas y tecnologías existentes en la organización y por el otro extremo sale el producto o servicio final que será ofrecido al usuario. Se trata de la linealidad que describimos en los diferentes modelos tradicionales, donde es necesario seleccionar las mejores ideas, desarrollar los prototipos, validar el prototipo y el resto de las actividades al interior de la empresa para finalmente obtener el resultado deseado.

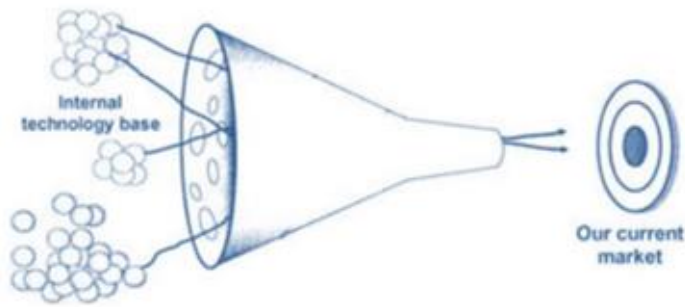


Ilustración 9. Representación de un modelo de innovación tradicional

Fuente (Palacio Galeano, & Gaviria, 2016 pág. 1133)

De acuerdo con Galeano y Gaviria (2016), la innovación abierta es la generación de un conjunto de conocimientos e ideas que surgen de personas que tienen una relación con el producto o servicio del cual se espera tener algo diferente, es aquí donde vemos que las PYME en Colombia necesitan abrirse a espacios de participación e innovación no solo a nivel interno sino también externo, facilitando la creación de nuevos productos y/o servicios.

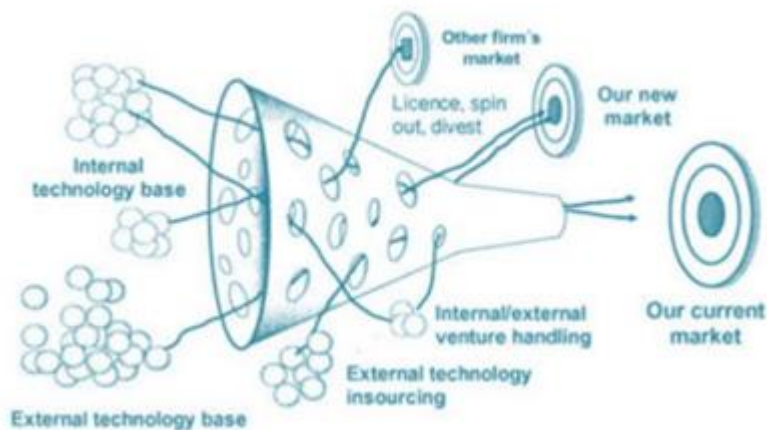


Ilustración 10. Representación de un modelo de innovación abierto

Fuente (Palacio Galeano & Gaviria, 2016, pág. 1133)

Varela (2014, pág. 96) determinó un modelo con 5 prácticas administrativas que promueven la innovación, a partir de una revisión y análisis de literatura especializada y estudios publicados. El cual comprende:

1. Establecer objetivos específicos que orienten sus esfuerzos.
2. Tener un enfoque al mercado.
3. Contar con una estrategia competitiva que considere un entorno global (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Leskovar-Spacapan, & Bastic, 2007; Mu, et al., 2009 en Varela Loyola, 2014).
4. Incentivar la visión y el anhelo de competir en un entorno global (Guan & Ma, 2003; Lado & Wilson, 1994 en Varela Loyola, 2014).
5. Mantener un enfoque hacia el cliente (Adams et al., 2006; Simón, 2009; Terziovski, 2003; Verhaeghe & Kfir, 2002, en Varela Loyola, 2014)

Análogamente, se plantean también ideas no muy lejanas a lo dicho por Lavarda (2009) y a Varela (2014), por ejemplo, según el artículo “Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: alimentos cárnicos S.A.S, es importante implementar también modelos que permitan diagnosticar y revisar cada proceso de la empresa, para así descubrir las fortalezas y debilidades de los productos, entrando así a mejorar continuamente las dimensiones débiles con herramientas innovadoras (2021), implementando de la misma forma elementos como el desarrollo de la tecnología que ayuden a optimizar los procesos y que sean más eficaces (Pedraza Medina, & Gómez Giraldo, 2011).

Puesto	Empresa	Condiciones	Capacidades	Resultados	Total
1	Bayer Colombia S.A.	77,458	88,585	70,724	78,10
2	Digital Ware S.A.	81,720	86,529	67,790	77,59
3	Procaps S.A.	79,437	81,903	64,066	74,03
4	Colcerámica	79,123	76,211	67,566	73,63
5	Industrias Médicas Sampedro S.A.S.	75,106	89,453	59,806	73,29
6	Penagos Hermanos & Cia. Ltda.	78,986	84,390	59,847	72,95
7	Suministros de Colombia S.A. Sumicol S.A.	80,578	90,160	52,931	72,39
8	Nalsani S.A.	76,347	82,686	57,868	70,86
9	Grupo Nutresa S.A.	72,398	82,354	60,099	70,47
10	Cavelier Abogados	78,826	77,866	58,473	70,40

Ilustración 11. Ranking de innovación empresarial

Fuente (Padilla Ospina, Riviera-Godoy, Ospina-Holguín, 2019, pág. 83)

Esta Tabla está clasificada por 3 factores, primero la condición que indica que tan consolidada está la cultura de la innovación en las empresas, para el factor de capacidades

se tiene en cuenta el nivel de competencia que tiene la empresa en tecnología, sistemas de innovación y presupuesto que se le dedica, para el último factor de los resultados se toma en consideración la cantidad de patentes y modelos de utilidad desarrolladas en los anteriores 3 años, también los ingresos que produjeron sus productos de las ventas totales, y para el total se realizó el promedio ponderado de los factores que se tomaron en cuenta. (Padilla Ospina et al 2019)

4.3 Marco Teórico

Innovación en un entorno organizacional

El objetivo de este capítulo es definir el concepto de la innovación de manera que para el lector sea fácil entender el desarrollo del marco teórico, seguido a eso también se explicarán los tipos de innovación y los modelos que existen de innovación para comprender desde un concepto organizacional esta herramienta y por consiguiente como hablamos de un ambiente organizacional también se debe hablar de lo social.

De acuerdo con la OCDE, 2013: “La innovación es un concepto extenso que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia, pero también las habilidades y organizaciones, la creatividad y la transferencia de conocimientos” (pág. 17). También la innovación es la mejora en muchos aspectos, o introducción de un nuevo producto ya sea un bien o un servicio; de un proceso; de una nueva forma de comercialización o de un nuevo método organizacional (bien sea en la parte interna de la empresa o en las relaciones con el exterior). (OECD/Eurostat, 2018, pág. 20)

la innovación puede ser considerada como sinónimo de producir y explotar con éxito algo novedoso, de forma que aporte soluciones originales a los problemas y permita de esta manera responder a las necesidades de la sociedad. Las funciones de la innovación son varias: es aquello que impulsa a las empresas hacia sus objetivos a largo plazo y lo que lleva a la renovación de los procesos industriales y a la aparición de nuevos sectores de la actividad económica. De forma resumida, la innovación es: “renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y de los mercados correspondientes; renovación de

los métodos de producción, abastecimiento y distribución; cambios en la gestión, en la organización del trabajo, en las condiciones del trabajo y las cualificaciones de los trabajadores”. La investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías, o sea el factor tecnológico, son componentes claves de la innovación, pero no son los únicos. Por otro lado, para incorporar la innovación en las empresas esta debe adaptar sus métodos de producción, gestión y distribución para esto los recursos humanos son el factor esencial. (Comisión Europea, 1995, pág. 9-10).

Tipos de innovación

Clasificaremos la innovación por su surgimiento, esto se refiere a cómo va a nacer el nuevo producto, servicio o proceso y para esto se tienen de dos formas de realización innovación abierta o cerrada. Para la cerrada las innovaciones se crean solo con conocimientos que se tienen al interior de la empresa mientras que para la abierta se utilizan los conocimientos internos junto con la tecnología, investigación y conocimiento del exterior como proveedores, clientes instituciones y bases de datos.

Modelo 1 Technology Push: Este tipo de modelo se usaba mucho hasta los años de 1960, en este modelo la innovación funciona empezando con algún desarrollo o avance tecnológico nuevo y luego se implementa un servicio o producto a base de ello para sacarlo al mercado, este modelo es bueno porque busca innovar siempre en esas nuevas tecnologías y va creando ese incremento de innovación en el mercado. El gran problema de este modelo es que no indaga sobre qué necesidades o problemas tiene el mercado para darle solución a través de la elaboración de un producto, servicio o mejoramiento de proceso. (Zizlavsky, 2013)

Modelo 2 Technology Pull: Este Modelo ya empieza a resolver el problema que tenía el technology push, y se empieza a preguntar en las necesidades o el problema que tiene el mercado, de este modo la opinión del cliente se volvió importante por primera vez, y en vez de atraer al público hacia tu producto o servicio, traes sus necesidades a través de investigaciones de mercado para la elaboración de un producto o servicio que satisface esa necesidad. (Zizlavsky, 2013)

Modelo 3 Interactive Model: Para los años de 1970 se empezaba a ver cambios en el mercado ya que los ambientes eran cada vez más cambiantes y los modelos anteriores no eran suficientes para emplear los procesos de innovación, fue cuando Rothwell creó un modelo donde empleó ambas tecnologías “push” y “pull” con un agregado muy importante que era las retroalimentaciones que daba el mercado para la mejora del producto o servicio, de este modo aumentaba la tasa de éxito al sacar un producto o servicio al mercado.(Zizlavsky, 2013)

Modelo 4 Integrated business process model: Cada vez vamos notando que los modelos toman más complejidad, mejorando aspectos en los que los demás modelos carecían, también para este modelo se tienen en cuenta que los ciclos de vida de los productos se van acortando por eso el modelo de Integrated business process se tiene en cuenta la colaboración de las áreas de investigación, desarrollo y producción en un proceso en paralelo donde integran ideas para la innovación, esto hace que los procesos de innovación sean más ágiles, en el momento en que se eliminan los procesos de secuencia. (Zizlavsky, 2013)

Modelo 5 System integration and network modeling: Para el último modelo vieron la gran ventaja que traía los procesos en paralelo que ayudaban a ahorrar mucho tiempo en el proceso de innovación, pero este modelo se enfoca un poco más en la calidad y el rendimiento. Al acortar estos tiempos de innovación se ahorran dinero por el tiempo de desarrollo, pero esto significa que se necesitaba más ayuda para terminar los procesos y los precios de coordinación y de tercerización aumentaron, al depender de más colaboración con facilidades externas con integración de nuevas tecnologías y todo esto sigue estando en el proceso paralelo con investigación, desarrollo, producción y el mercado tanto clientes, usuarios y proveedores. (Zizlavsky, 2013)

Gestión de la innovación

Como se ha mencionado anteriormente, el enfoque de esta investigación es la gestión de la innovación como aspecto estratégico, por ello, el objetivo de este capítulo es indagar sobre el rol estratégico de la innovación dentro la organización y los factores que influyen en la generación de la innovación.

1- Rol estratégico de la innovación dentro la organización: la innovación dota de recursos y capacidades a la organización para hacer frente al entorno dinámico, aprovechando las oportunidades y creando ventajas competitivas, es decir, la innovación permite que la organización sea proactiva. “Es por ello que las empresas con mayor carácter innovador consiguen crecientes cuotas de mercado, tienen los mejores resultados económicos y, en definitiva, obtienen un sólido posicionamiento competitivo” (Vega et al. 2020, pág. 940). El papel de la innovación en las organizaciones es cada vez más importante, volviéndose un eje transversal que impacta a todas las áreas de la organización. Por consiguiente, (Avalos, 1993 como se citó en Vega et al. 2020) ha propuesto 4 funciones para establecer una estrategia en materia de innovación, las cuales son:

- Proteger las innovaciones propias y la actualización constante de conocimientos, a través de una política de propiedad intelectual para incluir patentes, marcas, derechos de autor, diseños industriales y secretos.
- Optimizar los recursos de la organización.
- Evaluar las posibles estrategias de innovación e identificar posibles alianzas tecnológicas.
- Vigilar el avance de las nuevas tecnologías, sistematizar la información de la organización, mantenerse al tanto de la tecnología de los competidores y prepararse para el impacto de nuevas tecnologías en el funcionamiento de la organización.

Asimismo, es necesario que la organización promueva la innovación dentro de su cultura organizacional, orientada al aprendizaje continuo de sus colaboradores que permita el desarrollo de la competitividad en largo plazo. (Vega et al. 2020)

Para concluir, Garcia et al. (2021), sostiene que sin innovación no hay competitividad, puesto que la innovación responde a los cambios del entorno según las necesidades de los clientes. Igualmente, afirma que “innovar requiere la integración de conocimientos, tecnología, personas y recursos para generar valor agregado a un producto o servicio” (Pág. 104), y que se debe tener en cuenta la satisfacción de los deseos, necesidades y/o requerimientos de los consumidores.

- 2- Factores que influyen en la generación de innovación (el proceso de desarrollo de nuevos productos, la organización, la cultura y la gestión del compromiso, gestión del conocimiento como fuente de innovación, flujo de información)

Según Armando de la Torre (2016), invitado de la revista Forbes México “la innovación es un factor determinante para cualquier negocio que quiera mantener su liderazgo en el mercado”, pero no todas las organizaciones o negocios saben utilizar esta herramienta como factor estratégico conscientemente, entendiendo el problema, entonces ¿Qué factores influyen en la generación de una innovación correcta?, puesto que las empresas no usan esta de manera correcta.

En este capítulo se presentarán los factores que pueden influir en la generación de la innovación, desde el proceso de desarrollo de nuevos productos, hasta saber la importancia del flujo de innovación en la herramienta.

Gestión del conocimiento como fuente de innovación: La gestión del conocimiento le permite a una empresa “administrar el conocimiento tácito y explícito” (Gobierno de Colombia, s.f.), para así poder generar valor agregado a los procesos corporativos (González, 2019).

El primer factor es la gestión del conocimiento como fuente de innovación es también muy importante porque así el talento humano acumula, desarrolla y mejora las capacidades ya obtenidas en la organización para así transformarlo, logrando nuevas capacidades fundamentales para tener éxito organizacional, la innovación en este desarrollo de capacidades es una fuerte herramienta ya que permite a la organización tener ventajas competitivas por las mejoras de procesos y también permite a la organización volverse más sostenibles a través del tiempo (González, 2019).

Por otra parte, existe otro factor de éxito que incluye a la innovación abierta, estos se dividen en 3 según la propuesta de Crossan y Apaydin en el documento de “explorando las principales ventajas y factores de éxito de la innovación abierta en las organizaciones” las cuales son:

- Facilitadores de gestión: en esta categoría se incluyen varios factores de éxito que tienen que ver con la relación que tiene lo individual y lo grupal en la organización y la conexión que esta tiene con los líderes en la

empresa. los factores de éxito que influyen en la generación de la innovación son:

- a) Tener apoyo de la alta dirección y acompañamiento en el proceso (Chesbrough & Crowther, 2006)
 - b) Asegurar que los objetivos, y la estrategia organizacional estén alineados con la misión y la visión (Munkongsujarit & Srivannaboon, 2011) para el buen funcionamiento de esta; esta también incluye también que la comunicación sea acertada (Cloyd & Euchner, 2012) y que cada uno de sus empleados sepan qué están haciendo en la empresa.
 - c) El presupuesto destinado para la generación e implementación de cualquier estrategia innovadora. (Melese et al., 2009)
 - d) El manejo adecuado de asignación de roles y responsabilidades de manera que el talento humano pueda desarrollar sus capacidades al máximo en el puesto de trabajo asignado. (Westergren, 2010).
 - e) La medición de indicadores y adaptabilidad empresarial es también importante ya que con esto se tiene control del desempeño de los procesos de innovación logrando con esto más flexibilidad ante los cambios que se generen. ;(Spaeth, 2010)
 - f) La generación de cultura organizacional es indispensable para que el talento humano sea eficiente en el proceso innovador, de manera que se genere confianza, motivación y trabajo en equipo dentro de la organización logrando que sea positivo y proactivo. (Cloyd & Euchner, 2012)
- Proceso de Negocio: los factores de éxito en esta categoría están determinados por el proceso o acciones que se llevan a cabo dentro de la organización para consolidar la innovación; en ella se encuentra:
 - a) El nicho del mercado, hay que aceptar a este como un punto de partida donde habrá que analizar y estudiar si el producto o servicio que le van a ofrecer está destinado para ellos, de manera que se requiere colaboración para todas estas tareas de marketing. (Igartua et al., 2010)

- Modelo de negocio: aquí según los autores se pretendía conocer “cómo la compañía crea, vende y genera valor para sus clientes” (Dávila et al., 2006); los factores de éxito que se encuentran en esta categoría son:
 - a) La creación de valor es un factor fundamental para la innovación ya que este determina el desarrollo dentro del mercado del producto o servicio que se está ofreciendo. (Grøtnes, 2008).

Por último, pero no menos importante hay que recalcar que los factores que ayudan a la generación de la innovación ayudan también a la empresa a tener valor agregado, una imagen diferenciadora porque para que se de todo este proceso debe haber trabajo interno para que produzca un impacto externo.

Investigación, desarrollo y tecnología y su influencia en la innovación

Este tercer capítulo tiene como objetivo definir los conceptos de investigación, desarrollo y tecnología, puesto que estos hacen parte del proceso de innovación y son factores claves para su éxito. Igualmente, se dará a conocer las diferencias entre dichos conceptos, su impacto dentro de los procesos de innovación y su importancia.

La investigación es un proceso (conjunto de pasos y actividades) que permite obtener información o crear conocimiento, ya sea para entender algo, verificar, corregir o aplicar el conocimiento en un momento determinado para así obtener un resultado claro que ayude a dar solución a un problema. De esta manera entonces podemos decir que la investigación puede ser concebida como fuente de innovación (Palacio Galeano & Gaviria, 2016) ya que para innovar se requiere primero tener la información necesaria del entorno tanto externo como interno de la organización.

Por otro lado, la investigación y desarrollo (I+D) son vistos comúnmente como un área (o departamento) en las organizaciones que se encarga de darle un desarrollo a una idea para luego pasar al diseño, ingeniería, producción y marketing que dan como resultado la salida de un producto, en el desarrollo de una idea hay un factor clave para poder competir, y es la velocidad en que se desarrolla (Palacio Galeano & Gaviria, 2016). En esta misma vía, el área I+D cumple un papel principal, ya que su objetivo es avanzar

continuamente con la idea de ir por delante de la competencia (Lavarda, 2009). Además, La creación de este tipo de departamento especializado, conlleva la profesionalización de las actividades, lo que constituye una respuesta institucionalizada al problema que supone la gestión y organización del acoplamiento de las capacidades tecnológicas y del mercado (Fernández, 1996 como se citó en Lavarda, 2009, pág. 151) y este departamento no desarrolla sus actividades de forma aislada dentro de la organización, sino que mantiene interacciones con los demás departamentos.

La tecnología es a su vez un resultado de la investigación y el desarrollo, por lo que esta es considerada innovación, ya sea nueva o sea un cambio o mejora de tecnología existente, como lo expresan Márquez y Solarte (2015) “El desarrollo tecnológico comprende la utilización de los conocimientos obtenidos en la investigación para la realización de nuevos proyectos, tales como la producción de nuevos materiales, mecanismos, operaciones o servicios, o la mejora sustancial de los ya existentes” (Pág. 12). La tecnología es utilizada en las organizaciones para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos para así entregar un mejor producto o servicio al cliente. Es por esto que los directivos de las empresas han tomado conciencia de que la realización de actividades innovadoras contribuye a mejorar la competitividad de sus organizaciones, orientando sus estrategias hacia el desarrollo de recursos y capacidades tecnológicas que aumenten el valor de sus operaciones (Lavarda, 2009, pág. 150). También es importante mencionar que el desarrollo de tecnología es de gran importancia para las empresas pues es lo que estas deben realizar para mejorar su tecnología, lo que les permite aumentar su productividad y calidad de sus productos (Pedraza Medina, & Gomez Giraldo, 2011)

Por último, y para expresar cómo influyen la I+D y la tecnología en la innovación hay que decir que “el proceso de innovación se lleva a cabo, básicamente, en el departamento de Investigación y Desarrollo (I+D)” (Lavarda, 2009, pág. 115) ya que en este es donde se desarrollan las ideas para llegar a un producto final. Además “La innovación e investigación y desarrollo son conceptos que van de la mano y no son intercambiables. Por lo tanto, se considera la innovación como el estado final de todo el proceso, la cual genera un valor agregado” (Márquez y Solarte, 2015, pág. 12) a la compañía, transfiriéndose este al producto final entregado al cliente. Por todo lo anterior puede

decirse que, al desarrollar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, las empresas aseguran su permanencia en el mercado, debido a que estos factores les brindan una ventaja competitiva (Márquez y Solarte, 2015).

Innovación en un entorno de crisis

Este último capítulo tiene por objetivo, definir qué es una crisis, cómo afecta a las empresas y dar a conocer estrategias implementadas desde la innovación por la empresa como respuesta a los tiempos de crisis para poder sobrevivir en el mercado.

Una crisis económica puede darse por diversas razones, en el caso de la coyuntura actual, la crisis fue generada por la pandemia del coronavirus, que ha traído consecuencias y cambios que afectan todos los ámbitos de lo que se consideraba la normalidad, la educación, el trabajo, los negocios, las empresas, tuvieron que reinventarse y adaptarse a la vida con la pandemia.

Las empresas se vieron directamente afectadas por la reducción de la demanda, la cual fue generada por el confinamiento y la recesión económica que se vive en el país. Esto fue causado principalmente por la disminución de la cantidad de clientes en circulación, que llevó a que las empresas percibieran ventas mucho menores, también por incertidumbre generada por el virus y los posibles despidos hicieron que las personas prefirieron disminuir sus gastos y aumentar su ahorro (Escobar & Maya, 2020).

Las estrategias que el Grupo Nutresa diseñó y las rápidas intervenciones en cuestiones de marketing para atender los clientes fueron algunos de los motivos que llevaron a Nutresa a continuar con una operación sobresaliente. Los mecanismos utilizados se basaron principalmente en la escucha constante al consumidor y a las tendencias del mercado, mediante un trabajo conjunto con el resto de las áreas de la empresa que permitieron satisfacer las necesidades que tenían los clientes en la coyuntura. La tasa de cambio también representó un reto para el Grupo Nutresa ya que aumentó los costos de las materias primas, sin embargo, este efecto fue compensado por un control de los gastos, eficiencia y productividad, lo que permitió que la empresa obtuviera de igual manera un crecimiento del 39% en las ganancias y ventas alrededor de 2,7 billones de pesos, superando las cifras obtenidas en 2019 (Informe integrado, 2020). La adversidad empujó

a Nutresa a implementar nuevas estrategias en el campo digital, ya que la operación a puerta cerrada generaba un reto inesperado para la empresa, se diseñaron y ejecutaron estrategias como domicilios propios, los cajeros pasaron a ser agentes de call centers y quienes solían atender los restaurantes pasaron a ser domiciliarios, también se implementó una página web con auto servicio que permitió que todos los restaurantes continuarán en operación. Nutresa desarrolló en tiempos de confinamiento 8 plataformas online para pedidos directos, que permitieron que el 100% de los restaurantes permanecieran operando (Informe integrado, 2020).

Nutresa reconoció como las redes sociales son fundamentales en la actualidad, como los pocos canales digitales que poseían eran un obstáculo en la llegada al consumidor, y por esto se crearon diferentes medios para extender la experiencia del cliente, estudiar la satisfacción con el servicio y la efectividad de los procesos. Ahora Nutresa posee chats que junto a los soportes internos se tienen en cuenta para reaccionar y diseñar estrategias de marketing que impulsen el mejoramiento y el crecimiento empresarial. Los resultados de estas estrategias se ven reflejados en las finanzas del Grupo Nutresa, en el año 2020 se percibieron ingresos operacionales por 11,1 billones de pesos, con un crecimiento del 11,7% comparado con el año 2019. En el caso particular de Colombia, los ingresos operacionales fueron de 6,7 billones de pesos, con un crecimiento del 7,9% y representaron el 60,1% del total de los ingresos del grupo, y por parte de las ventas internacionales, fueron un 18,1% superiores a las del año inmediatamente anterior. La utilidad neta del 2020 para Nutresa fue de \$575.441 millones y mientras los gastos posoperativos netos fueron 9% menores a los del 2019, esto es explicado por la buena posición de caja del grupo y a la disminución de los gastos financieros debido a las menores tasas de financiamiento. (González Bell, 2021). El Grupo Nutresa por quinto año consecutivo superó la meta establecida, que para el año 2020 fue del 15%, y la utilidad operativa fue un 6,6% mayor a la del 2019. Esto es resultado de una gestión enfocada en la productividad de los gastos, las ventas y la producción, sobre todo en una coyuntura que requirió de gastos adicionales para proteger la operación (Portafolio, 2021).

RESULTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 2020

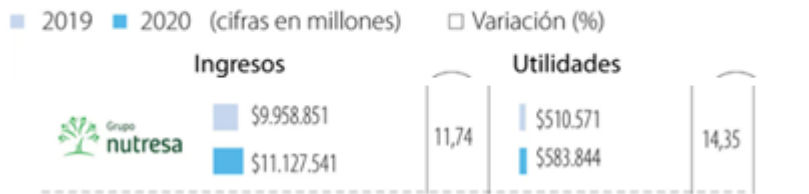


Ilustración 12.

Fuente: (Andesco, 2020)

5. Diseño metodológico

5.1 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Caracterizar los factores claves para la gestión de la innovación en el Grupo Nutresa durante el 2020 mediante análisis de los informes de gestión y entrevistas con colaboradores del Grupo Nutresa para entender la relevancia de la innovación como un aspecto estratégico.

Objetivos Específicos

1. Describir la comprensión del concepto de innovación que Grupo Nutresa implementa para el año 2022.
2. Explorar la evolución del modelo de innovación que implementa Grupo Nutresa.
3. Identificar el papel de la innovación en el contexto de la crisis del COVID- 19.
4. Identificar logros y retos de la innovación en el Grupo Nutresa, durante el año 2020.

5.2 Fuentes de información

Con respecto a las fuentes de información, se obtuvo información primaria y secundaria:

- Para la información secundaria, se realizó una investigación documental a partir de los informes de gestión y de innovación efectiva que se encuentran en el portal web oficial de Nutresa.
- Para la información primaria, se procedió con una investigación de campo, mediante una entrevista a uno de los colaboradores del Grupo Nutresa.

5.3 Alcance de investigación

El trabajo será descriptivo según lo definido por Sampieri ya que “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2014 pág. 92), el grupo al que le haremos un análisis es a Nutresa donde diremos sus propiedades y características con los informes.

También se tendrá una investigación correlacional “su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico” (Sampieri, 2014 pág. 93) lo que haremos es conocer el modelo de Nutresa y relacionarlo con el tipo de innovación al igual que se busca relacionar la crisis de la pandemia con la innovación que obtuvo Nutresa.

5.4 Paradigma de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual consiste en un proceso interpretativo de indagación en el que el investigador “construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural” (Creswell 1998: 15, 255 como se citó en Vasilachis de Gialdino, 2006, pág. 24)

Por otra parte, los componentes de la investigación cualitativa de acuerdo a Strauss y Corbin 1990: 20 (como se citó en Vasilachis de Gialdino, 2006, pág. 29) son: los datos, que se obtienen principalmente mediante entrevistas y observación; los procesos de interpretación y análisis para llegar a los resultados; y, finalmente, los informes escritos. Por consiguiente, este enfoque es el más adecuado para cumplir con los objetivos propuestos de esta investigación.

5.5 Categorías de estudio

Las categorías de estudio son en la investigación un aspecto teórico, pero también práctico, estas dan respuesta a los requerimientos de crear criterios conceptuales que de alguna forma faciliten el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información (Alonso et al., 2002). En el presente trabajo estas categorías fueron establecidas de forma apriorística o deductiva (definidas con anterioridad) para iniciar el proceso de recolección y revisión de las fuentes, ya que “las categorías de estudio se definen con el objetivo de guiar el proceso de recolección” (Alonso et al., 2002). Se definieron 5 categorías apriorísticas, cada una con sus subcategorías. Las categorías se establecieron basadas en los objetivos específicos de la investigación y son: percepción de la innovación, importancia de la innovación, la innovación como solución a las crisis, modelos de innovación y limitantes de la innovación. Las categorías “alimentan de manera directa lo que constituirán los principales ejes teóricos del marco teórico, y orientan y estructuran tanto el diseño de instrumentos como el análisis e interpretación de la información” (Alonso et al., 2002). Para definir las categorías y subcategorías se utilizó la siguiente plantilla en Excel.

Objetivos específicos	Categoría apriorística	Subcategorías

Ilustración 13.

Fuente: elaboración propia

5.6 Instrumentos de recolección

En el contexto de nuestra investigación se utilizaron diferentes herramientas para hacer posible la respuesta a nuestros objetivos; estos instrumentos nos permitieron recolectar información pertinente. En este ámbito utilizamos dos herramientas las cuales son la entrevista como método primario y el análisis documental.

La primera, la entrevista se desarrolló por medios virtuales (zoom) con el director de innovación, investigación y desarrollo del sector cárnicos del Grupo Nutresa, en esta se le desarrollaron una serie de preguntas las cuales fueron respondidas y abarcadas de la mejor manera por parte del Director, la entrevista fue de manera semiestructurada ya que

se contó con una guía de preguntas que fueron agrupadas por objetivos de estudio de la investigación, también se le explicó al entrevistado el propósito de la entrevista y se tomó nota de los aspectos más importantes que mencionaba y que vimos pertinentes para nuestra investigación (Díaz Bravo, Torruco Garcia , Martínez Hernández, & Varela Ruiz, 2013) a continuación se presentaron las preguntas.

Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido tu recorrido a nivel académico y profesional? ¿Cuánto tiempo llevas en Nutresa?
2. ¿Cuáles han sido las innovaciones (productos, procesos, modelos de negocios, servicios, tecnología) más significativas que se han hecho en la línea de los cárnicos? ¿qué se necesitó para llevar a cabo dichas innovaciones? ¿Cuándo se realizaron? ¿Qué beneficios han traído para la organización?
3. ¿Cree usted que la innovación hizo la diferencia en la adaptación y el posicionamiento de Nutresa durante la crisis generada por la pandemia del COVID?
4. ¿De qué manera innovación siguió teniendo prioridad cuando el mercado era incierto por la pandemia?
5. ¿Qué retos se le ha presentado al Grupo Nutresa en la implementación de la innovación? (retos a nivel organizacional, en la adaptabilidad, en la gestión humana etc.)
6. ¿Cómo afrontan esos retos para llevar a cabo la implementación de la innovación de la mejor manera posible?
7. Para Nutresa ¿cuál es el mejor modelo de innovación a seguir?
8. ¿Cada sector alimenticio de Nutresa trabaja con imagix en los procesos de innovación o tiene su propia investigación y desarrollo cada uno?
9. ¿Cómo es vista la innovación o cuál es su percepción de ella?

Esta herramienta nos permitió conversar e intercambiar información con el entrevistado (director I+I+D cárnicos) y nosotros los entrevistadores, teniendo así suficiente

información para recolectar los datos pertinentes para la generación de nuestros propios análisis.

Ahora bien, la segunda herramienta que utilizamos fue el análisis documental, el cual es proceso que facilita el acceso a investigadores a fuentes de información donde se puede conocer lo que otros científicos han generado sobre el tema, para así buscar respuestas a los objetivos propuesto en la investigación y adquirir un método para depurar información o datos no deseables y obtener la deseada (Peña Vera & Pirela Morillo, 2007), para esta investigación se utilizaron los informes integrados del Grupo Nutresa, así como también informes de innovación efectiva de los años 2019 y 2020, de la misma forma se utilizaron documentos referentes al COVID 19 para evidenciar como la herramienta de innovación ha impactado en el Grupo Nutresa, entre otros documentos. Para este análisis utilizamos la herramienta de Excel de manera que se crearon matrices con el propósito de separar la información y se estableciera un orden.

5.7 Método y plan de análisis

Para este trabajo se utilizó la investigación cualitativa con el método de análisis documental y el análisis de contenido, para llegar a este análisis se tuvo que buscar los documentos sobre la los factores claves para la gestión de la innovación en el Grupo Nutresa y todo lo que esto conllevaba, de manera que también se tomaron en cuenta documentos de informes de gestión, documentos que describieran la comprensión del concepto de innovación del Grupo Nutresa, así como también documentos que describieran el papel de la innovación en contextos del Covid-19 entre otros. Obtenidos estos documentos se pasó a la segmentación de los documentos donde se seleccionaron finalmente cuales funcionaban para el trabajo de investigación y cuales no para de recopilarlos en un Word con los links y tener acceso a ellos de manera que al pasar a la lectura general de los mismo fluyera el proceso de manera eficiente, en este proceso se seleccionaron los subtítulos más convenientes para nuestra investigación, dando lugar a la lectura específica, donde ahora si se tomaba en cuenta la información pertinente que respondiera a nuestros objetivos, para optimizar este proceso se creó una matriz de análisis donde se describía por cada objetivo el paso a paso para lograr responder a ese

objetivo, que fuentes íbamos a utilizar, las fuentes a utilizar y por último los criterios para buscar la información.

Objetivos específicos	Desglose teórico	Fuente de información	Precisión de la fuente	Criterio para buscar en la fuente secundaria o primaria

Ilustración 14.

Fuente: elaboración propia

Luego de esto se analizó de nuevo en forma los documentos para así hacer un análisis transversal de cada una de las categorías, aquí se hizo una matriz para responder a cada categoría y se generó una columna por cada documento que quedó finalmente para así por cada documento y categoría tener un análisis o respuesta de cada uno de los objetivos.

Categoría apriorística	Subcategoría	Doc. 1	Doc. 2	Opiniones/observaciones/etc.

Ilustración 15.

Fuente: elaboración propia

Donde también se generaron códigos de esta matriz para poder identificar los documentos de la mejor manera

Título	Formato	Código

--	--	--

Ilustración 16.

Fuente: elaboración propia

Este fue todo el proceso que se implementó para la generación de ideas y los recursos necesarios para responder a los objetivos del análisis documental, pero también se utilizó otra fuente o instrumento, la cual fue la entrevista.

Para esta herramienta, primero se tuvo que buscar un contacto el cual nos remitió al director de Cárnicos de I+I+D del Grupo Nutresa, luego de esto se acordó una fecha y una hora en la cual se desarrollaría la entrevista, esta se llevó a cabo por medio de zoom, posterior a la reunión se realizaron unas preguntas que se dividieron por categorías, al momento de la entrevista se expuso el propósito de la mismas así como también el método de la entrevista, donde como se mencionó anteriormente fue de manera semiestructurada, se hicieron anotaciones de las respuestas a las preguntas, para finalmente agregar otra fila a la matriz de análisis de contenido para generar por cada categoría las ideas más oportunas para darle respuesta a nuestros objetivos.

Cabe recalcar que todas estas matrices se realizaron por Excel.

6. Resultados

6.1 Percepción de la innovación en el Grupo Nutresa

La innovación en el Grupo Nutresa es vista como “palanca estratégica que se convierte en motor de crecimiento y competitividad para el logro de los resultados en la región y mercados donde tiene presencia [...] se materializa en productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocio que agregan valor.” (Grupo Nutresa, 2020, pág. 1) lo que nos dice que Nutresa ve la innovación como un medio estratégico para alcanzar el desarrollo de la organización con el surgimiento de nuevos productos, procesos y modelos de negocio, en palabras del director de investigación, desarrollo e innovación del negocio

cárnico “para nosotros la innovación es una palanca para cumplir objetivos estratégicos, de forma que el negocio tiene unos objetivos definidos y de manera innovadora, con herramientas y personas que saben hacer innovación logramos hacer realidad esos objetivos” (Gonzales, 2022), lo que está bien, pues según lo investigado en el presente trabajo la innovación es utilizada por las organizaciones para tener mejoras en productos y procesos, también se encontró que son varias las funciones de la innovación en las empresas entre las que se encuentra que es un factor que impulsa a las empresas hacia sus objetivos a largo plazo, también que es lo que lleva a la renovación de los procesos industriales y a la aparición de nuevos sectores de la actividad económica (Comisión Europea, 1995, pág. 9-10), Además se encontró que en Nutresa se tiene en cuenta la estrategia para realizar el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio, de forma que todas las ideas que surgen para innovar son evaluadas en primera instancia para verificar que se da en seguimiento a la estrategia organizacional, como lo mencionó el director de investigación, desarrollo e innovación del negocio cárnico en la entrevista “La innovación empieza desde la estrategia por ejemplo: si no queremos impacto ambiental, pensamos como hacer cosas distintas frente a este, o si queremos tener mejores perfiles nutricionales para las personas, entonces desde ahí que tenemos que hacer innovaciones para lograrlo” (Gonzales, 2022).

Por otro lado, la innovación también es vista por Nutresa como fuente de recursos ya que mediante esta se logran mayores ventas, pero a su vez se ve como captadora de recursos, pues para su implementación se necesita de una gran inversión. Y como la innovación es transversal a toda la organización también se identifica esta como mitigador de riesgo, como ruta para el desarrollo del personal, donde “es prioritario alinearse con las dinámicas del entorno y entender la innovación más allá del producto, por eso desarrolla procesos de prospectiva, con revisiones periódicas para corregir el rumbo si es necesario, que le permitan actuar anticipadamente, mantener el liderazgo en el sector de alimentos y estar a la vanguardia [...] además la innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar las nuevas tecnologías dentro de la cadena de valor y generar mayor competitividad.” (Grupo Nutresa, 2019, pág. 99) Por lo anterior podríamos decir que también es vista como la puerta para tener un mayor conocimiento del cliente y de los proveedores y por ende que estén más satisfechos, para lograr ser más competitiva en el entorno altamente cambiante y adquirir mayores factores

diferenciadores en cada uno de sus negocios, también aporta a la organización mayor resiliencia y da pie para aumentar el trabajo colaborativo.

6.2 Innovación en un entorno organizacional

Según una entrevista con el director de investigación y desarrollo en el sector cárnico de Nutresa comenta que “Cada modelo de negocio de Nutresa cuenta con su propia estructura de negocio con su centro de I+D, grupo de investigación y centro de innovación y trabaja en función con unas capacidades cercanas a su sector de negocio” (Gonzales, 2022). Esto quiere decir que por cada modelo de negocio que tiene Nutresa realizan su propia investigación relacionada al sector que tienen, sin obstaculizar las demás líneas de negocio, esto se puede decir que es una innovación en donde el conocimiento y la investigación se generan al interior de esa línea de negocio o como ya indicamos una innovación cerrada. Luego tenemos que “aproximadamente 15 años Grupo Nutresa empezó a configurar el modelo Imagix” (Gonzales, 2022). grupo donde se genera la innovación prospectiva, vigilancia estratégica, innovación, investigación y propiedad intelectual todo esto conformado por las líneas de negocio de Nutresa (cárnicos, galletas, pasta, café etc.), de aquí se ve la integración de las áreas de investigación y desarrollo para la generación de nuevos productos e ideas y Nutresa pasó de tener líneas de negocio cerradas a conformar un modelo de innovación que engloba todas ellas. Citando el informe de Nutresa del 2020 "Innovación abierta desarrollo de 36 iniciativas, de la mano de actores externos a la compañía, para acceder de manera ágil a conocimientos, métodos, herramientas y recursos valiosos para la realización de nuevos productos y procesos. El fondo Nutresa Ventures realizó inversiones en un emprendimiento y se establecieron conexiones con compañías a través de tecnologías y propuestas que serán de gran importancia para innovaciones futuras". (Grupo Nutresa 2020 pág. 125). Teniendo en cuenta esta información se puede afirmar que el modelo Nutresa de Imagix se asemeja al sistema de integración y de red ya que Nutresa terceriza y colabora con otras identidades como Min ciencias, Sena e Innova y aparte de eso Nutresa también se alía con proveedores y start-ups para la generación de nuevos conocimientos que son apoyados con una planeación creativa y métodos de innovación ágiles.

Por eso Nutresa tiene claro que la innovación abierta es el modo de generar tecnologías que generen un impacto en la cadena de valor de la empresa y atraer nuevas capacidades y formaciones con el grupo Imagix mediante los distintos programas corporativos como lo son éxitos innovadores, soluciones innovadoras, out of the box y promotores etc.

6.3 La innovación en Grupo Nutresa en el contexto de la crisis del COVID- 19

La crisis económica que generó la crisis por Covid-19 causó repercusiones en todo el mundo, y las empresas colombianas no son la excepción, en la historia se puede evidenciar que las pandemias generan caídas en la productividad agregada de la economía de los países, lo que de igual manera impacta la actividad comercial, específicamente las ventas de las organizaciones (Bullemore – Campbell, Cristobal –Fransi, 2021). Estas caídas han sido más fuertes para los sectores que implican aglomeración y cercanía, mientras que ha sido menor para aquellos sectores de productos indispensables como los alimentos, desinfectantes, medicamentos y equipo médico (CEPAL,2020)

Como solución a lo anterior, es importante mitigar la posible destrucción de capital y de capacidades, sin dejar atrás la necesidad de aumentar de manera sostenida la productividad, generar encadenamientos productivos e incrementar el aprendizaje y la generación y difusión de innovaciones (Ballesteros, Parra, Aguayo, 2020).

A lo largo de esta investigación se quiso hacer una aproximación a cómo la innovación es una parte fundamental de Nutresa en la actualidad, y como esta ayudó, a afrontar la crisis que generó la pandemia del coronavirus. A raíz de varios documentos se hizo un acercamiento a cómo la innovación genera diferentes ventajas que son importantes en el ámbito empresarial y en el mercado, pero que también en las crisis fueron provechosas para diferentes organizaciones, en el caso específico, para Nutresa. Mediante una entrevista, se pudo indagar puntualmente, como la cultura de innovación que se vive en el grupo fue decisiva en épocas de incertidumbre, el director de investigación desarrollo e innovación de la división de Cárnicos del Grupo Nutresa, contestó algunas preguntas que nos acercan más a esta realidad, y afirma que la cultura organizacional que tiene el grupo, en la cual la innovación es parte del día a día, permitió que en época de crisis se encontraran alternativas innovadoras en todos los procesos, para darle continuidad a la

operación de la empresa, y así Nutresa lograra crecer alrededor de los dos dígitos durante la pandemia.

Ochoa González afirma que en un inicio se vivió la incertidumbre, por lo que se pararon los desarrollos de nuevos productos, sin embargo, con el pasar de los meses se retomaron y se hicieron lanzamientos mediante comunicaciones únicamente mediante redes sociales, esto fue un ajuste que la empresa pudo hacer rápidamente gracias a la cultura innovadora que se percibe dentro de la compañía.

Es importante resaltar que la innovación no fue un recurso utilizado para enfrentar la pandemia, la innovación es parte de la cultura de Nutresa, y este trabajo en materia de cultura empresarial que se venía haciendo desde antes logro garantizar la continuidad del funcionamiento aun en medio de contagios (Gonzales, 2022), esto implicó innovar de múltiples maneras. Para continuar operando se requirieron múltiples ajustes tales como la creación de canales online, domicilios propios y además, “700 personas en todo el país que iban tienda por tienda hablando con el tendero, vendiéndole los productos y organizándole la nevera, tuvieron que hacerlo mediante vía telefónica, todo esto requirió innovaciones en los procesos y en la operación de la empresa" explica Ochoa González, esto resulto tan exitoso que Nutresa creció sus ventas en más de dos dígitos durante el primer año de pandemia.

6.4 Retos de Nutresa en sus procesos de innovación durante el 2019 y 2020

Teniendo en cuenta este limitante, el Grupo Nutresa ha tenido a la hora de los procesos de la implementación de la innovación muchos retos entre el 2019 y el 2020, teniendo en cuenta los informes de gestión de los años en estudio y la entrevista realizada al director de I+I+D del sector cárnico, se evidenciaron algunos retos, los cuales son:

Según el informe de gestión del año 2020 del Grupo Nutresa uno de los retos del proceso fue conectar el pensamiento innovador a toda la empresa y a los clientes, de manera que debieron crear estrategias para reconectar el nuevo pensamiento organizacional teniendo en cuenta la innovación (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág. 84). Esta información se verificó con el director de I+I+D de cárnicos del Grupo Nutresa quien

confirmó que uno de los retos más importantes y más grandes era que “las personas incorporaran la innovación como algo de su día a día” también mencionó que era muy importante hacerles entender tanto a los directivos como al personal de la empresa que el ser innovador estaba inmerso dentro de su rol, de manera que el actuar y el pensar de cada uno de ellos llevarían a un producto o proceso innovador que ayudaría a la empresa; esto como lo menciona El director de I+i+D no fue fácil ya que implicó un cambio en la cultura organizacional para que esta herramienta o “palanca” pudiera ejecutarse de la mejor manera posible en todos los proyectos y procesos donde eran implementados (Gonzales, 2022).

Por otro lado, según el informe de innovación efectiva del año 2019 se evidencia que otro de los retos en los procesos de innovación en la compañía son los cambios en el mercado y las transformaciones que sufren tanto la cultura como la gestión organizacional, ya que la adopción de nuevos modelos o estrategias innovadoras pudieron ser tomadas de manera acertada o no de la forma en que la empresa lo espera, por eso recalcan que para prevenir efectos negativos es necesario el fortalecimiento de la cultura innovadora, así como también el fortalecimiento de las habilidades como el liderazgo, el agilismo y la gestión del conocimiento de cada empleado (Informe integrado Grupo Nutresa 2019, pág 53).

Otro de los retos que se evidenciaron en el informe integrado de gestión en este caso del 2019 fue el proceso para la implementación de la innovación de algunos productos o proyectos, ya que se evaluaban desde la implementación de los pasos para que la ejecución de alguno de estos se diera de forma eficiente hasta el desarrollo de capacidades y la evolución de formas de trabajo en un ambiente que fomentaba la adaptabilidad y la agilidad como parte del proceso de innovación (Informe integrado Grupo Nutresa 2019, pág 53).

Además, según el director de I+I+D del sector de cárnicos se evidenció dentro del Grupo Nutresa otro reto el cual era la incertidumbre constante del saber que el proceso o producto que estaban creando con la herramienta de innovación podría fallar dentro de las opciones; y esto va conectado también al otro reto que nos mencionó que fue el de venderle la innovación a los grupos directivos como una herramienta y no como una simple “moda” donde se podrían evidenciar alto impacto en la rentabilidad de la empresa,

pero era difícil convencerlos por la incertidumbre latente que había con esta nueva herramienta (Gonzales, 2022).

Por último y no menos importante otro de los retos más grandes para el Grupo Nutresa en temas de innovación era conectar ese pensamiento innovador a toda la empresa y a los clientes, el llevar ese mensaje y hacer que permanezca de algún modo que se cree una dificultad dentro del compartir el mensaje con sus clientes y usuarios

6.5 Logros obtenidos como resultados del proceso de innovación en el Grupo Nutresa

Como se ha mencionado anteriormente, la innovación puede aplicarse a un producto, un servicio o un proceso. En el caso del Grupo Nutresa, se realizan innovaciones en estas 3 categorías. Considerando lo anterior, los beneficios de la innovación para el Grupo Nutresa durante el año 2020 fueron:

Mayores ventas. Para el 2020, las ventas de productos innovadores representaron 19,6% de las ventas totales (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág. 25)

Mayor eficiencia en los procesos productivos. El director de investigación y desarrollo del negocio cárnico en Nutresa mencionó en la entrevista que recientemente se desarrolló un nuevo equipo que descongela la carne partiendo de una corriente eléctrica, lo cual es mucho más rápido que el proceso anterior por medio de aire caliente. Este equipo se patentó.

Mejor atención al cliente. En Helados BON se desarrollaron dos plataformas de e-commerce para ofrecer canales de ventas online a los consumidores, a través de una página web y de un chatbot en WhatsApp. (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág. 124)

Mejora en la productividad. “Mejoramos 2,3% nuestra productividad en relación con 2019, gracias a la priorización del portafolio, la racionalización de la innovación y la

gestión adecuada de los cercos epidemiológicos” (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág. 60)

Mayor posicionamiento en el mercado. Al lanzar nuevos productos o modificar los productos establecidos se logra satisfacer esas nuevas necesidades de los consumidores y entrar en nuevos mercados. Por ejemplo, el lanzamiento de productos a partir de proteína vegetal en la línea de cárnicos, para satisfacer a consumidores veganos y vegetarianos. Asimismo, la reducción de sodio en las marcas Zenu y Pietran para hacerlas más saludables para los consumidores.

Desarrollo de resiliencia organizacional. “Novaventa desarrolló un modelo que logró dar continuidad a las ventas por catálogo, creando capacidades digitales en las Empresarias Novaventa”. (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág.16). Esta iniciativa permitió la continuidad de la generación de ingresos durante la crisis del COVID-19

Reconocimiento de la marca a nivel local. La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi) le entregó al Grupo Nutresa el Premio a la Innovación Empresarial en el marco del Quinto Congreso Empresarial Colombiano (CEC), quedando como la segunda empresa más innovadora de Colombia. Igualmente, el reconocimiento de la unidad de I+D+i del Negocio Galletas en Colombia fue otorgado por el Ministerio de Ciencia. (Informe Integrado Grupo Nutresa, 2020, pág. 119)

7. Conclusiones

En Nutresa la innovación es vista como un proceso transversal a toda la organización ya que con esta se busca dar cumplimiento a los objetivos del grupo y también a los de cada negocio que hace parte de este, en este orden de ideas la innovación hace parte e impacta a todos los procesos de la empresa y se aplica a todos ellos siguiendo una estrategia organizacional para tener una coherencia.

Además, para articular la estrategia de innovación Nutresa establece unas metas a corto, mediano y largo plazo, con ello traza un plan de acción. Igualmente, cuenta con unos

colaborados y aliados capacitados para desarrollar proyectos innovadores, y, busca que la innovación haga parte de la cultura organizacional. Finalmente, Grupo Nutresa implementa diferentes metodologías como Design Thinking, Lean Startup y Agilismo para lograr un modelo de innovación integro.

De igual manera, se puede concluir que la innovación fue clave en el tiempo de crisis que se vivió en los últimos años por cuenta de la pandemia. La cultura organización con enfoque en innovación y los procesos innovadores que constantemente se desarrollan en Nutresa lograron que la empresa no sufriera cambios demasiado drásticos y pudiera adaptarse rápidamente a las alteraciones que vinieron con el coronavirus, y de esta manera sostener el crecimiento que se venía presentando en el holding.

Por otro lado, los retos o limitantes que tuvo que afrontar el grupo Nutresa en el proceso de la implementación de la innovación, fueron complicados a nivel organizacional, ya que el cambio a un nuevo modelo le conllevaba a la empresa adaptarse a esta nueva herramienta, esto trajo consigo un proceso arduo, ya que se tuvo que alienar los objetivos empresariales con esta nueva metodología, de la misma manera tanto el personal como los directivos tuvieron que hacer un esfuerzo para que esta fuera una herramienta del uso del día a día para que la cultura organizacional se pudiera acoplar a esta de una manera más eficiente.

En términos de las limitaciones que se presentaron en la realización de la presente investigación podemos mencionar la falta de tiempo para llevar a cabo la aplicación de entrevistas y la falta de acceso a los directivos de innovación en los diferentes negocios del Grupo Nutresa, por lo que solo se pudo realizar una entrevista, aunque se considera que esta fue suficiente para afirmar lo que ya estaba claro los informes de gestión y tener un poco más de profundidad en algunos aspectos referentes a los objetivos de investigación. Por otra parte, también se encontró una limitación en la revisión de los informes de gestión, dada la extensión de estos y el tiempo que se tuvo para su revisión. En futuras investigaciones podríamos hacer un análisis comparativo de la innovación en el Grupo Nutresa con la innovación que se lleva a cabo en las pequeñas y medianas

empresas de Colombia, para proponer en estas la aplicación de los factores en torno a la innovación que se consideran exitosos en el Grupo.

8. Recomendaciones

De recomendación para un futuro trabajo planteamos en enfocarnos más en las distintas ramas que tiene el modelo de Imagix como lo son soluciones innovadoras, out of the box, promotores y su sector de tecnología que busca aplicaciones de realidad virtual en procesos de construcción o logística de los productos.

Por otra parte, también se recomienda al grupo analizado Nutresa que los cambios en los procesos y productos realizados en tiempo de pandemia fueron un factor clave para no solo la sobrevivencia del grupo también, para mejorar lo que antes tenían por eso se debe de buscar una forma de adaptarlos a la realidad actual en donde las limitaciones se están eliminando.

Igualmente invitamos a los lectores y a los estudiantes de la UPB que continúen investigando sobre la innovación ya que hoy en día es una de las herramientas que toda empresa busca en su compañía y debemos de aprender a vivir en ese entorno, asimismo se debe de indagar más sobre el grupo Nutresa que es de los grupos más grande que tiene Colombia, pero su información al público es un tanto privada o de difícil acceso en los temas de innovación.

Referencias

- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo 1.^a edición: 25 de abril de 2020; División de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/CTI).
- Bravo-Ibarra, E. R., León-Arenas, A. P., & Serrano-Cárdenas, L. F. (2014). Explorando Las Principales Ventajas Y Factores De Éxito De La Innovación Abierta en Las Organizaciones. *Revista Entramado*, 10(2), 44–59. <https://doi.org.consultaremota.upb.edu.co/10.18041/entramado.2014v10n2.20220>
- Calanche Rodríguez, N., Granada Olarte, B., & García Bustos, S. (2021). Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial: Alimentos cárnicos S.A.S. Repositorio universidad EAN, 12-42. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10544/GranadaBayron2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- CHESBROUGH, Henry; CROWTHER, Adrienne Kardon. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. En: R&d Management. Junio, 2006. vol. 36, no. 3, p. 229-236
- CLOYD, Gil & EUCHNER, James. Building Open Innovation at P&G: An Interview with Gil Cloyd: Gil Cloyd Talks with James Euchner about the Challenges of Building P&G's Open Innovation Capability. En: Research-Technology Management. Julio-Agosto, 2012. vol. 55, no.4, p. 1-14.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc y SHELTON, Robert. Making innovation work: How to manage it, measure it, and profit from it. New Jersey: Wharton School Publishing, Pearson Education Inc .2013. 368 p.
- Escobar, C., & Gómez, C. (2020). Comportamiento del Consumidor durante la Pandemia COVID-19: ¿Qué tan importante es la posición de una marca frente a un problema social? Colegio de estudios superiores de administración. Disponible en https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2552/ADM_1020818233_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- García Monsalve, Jhenyfer Jhoana, Tumbajulca Ramírez, Isban Adilson, & Cruz Tarrillo, José Joel. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gobierno de Colombia. (s.f.). EVA. Obtenido de Gestión del conocimiento: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/que-es-gestion-del-conocimiento>
- Gómez Samper, H. (2014). La Innovación: «Debilidad Flagrante» De Las Empresas Latinoamericanas. *Debates IESA*, 19(3), 6–7. <https://eds-a-ebsohost-com.consultaremota.upb.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=5eaabc03-03b0-44f3-b2bc-e7491c34aaea%40sessionmgr4007>
- González Bell (2021). Ingresos del Grupo Nutresa aumentaron 11% en 2020 y ascendieron a \$11,1 billones, La república. <https://www.larepublica.co/empresas/ingresos-del-grupo-Nutresa-aumentaron-11-en-2020-y-ascendieron-a-111-billones-3132111>
- González Millán, J. J., González Millán, O. U., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 58, 116–138. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10>
- GRØTNES, Endre. Standardization as an Arena for Open Innovation. En :Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion. Springer US. 2008. vol. 287, p. 343-359.
- Grupo Nutresa S.A. (2017). Informe Integrado 2017. Recuperado de: http://informe2017.grupoNutresa.com/pdf/informe_integrado_2017.pdf
- Grupo Nutresa S.A. (2020). Informe Integrado 2020. Recuperado de: <https://informe2020.grupoNutresa.com/pdf/InformeIntegrado2020GrupoNutresa.pdf>

- Grupo Nutresa. (2020). Informe integrado 2020: Innovación efectiva. Taller de Edición S. A. pág. 125 <https://bit.ly/3l2poog>
- Henderson, T. (2017, May 8). Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success. Forbes. <https://bit.ly/3n9H9oq>
- IGARTUA, Juan Ignacio; GARRIGÓS, Jose Albors y HERVAS OLIVER, Jose Luis. How innovation management techniques support an open innovation strategy. En: Research-Technology Management. Mayo- Junio, 2010. vol. 53, no. 3, p. 41-52.
- Jose Javier González Millán, O. U. (2019). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. Revista virtual Universidad Católica del Norte, 118.
- Lavarda, R. A. B. (2009). ¿Qué Comportamientos Estratégicos Favorecen La Innovación en la Organización? Revista de Administração e Inovação - RAI, 6(3), 145–162. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79154>
- Márquez Delgado, D., & Solarte Mora, L. (2015). INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO. Revista Ingeniería Industrial UPB, Vol. 03 (No. 3), 9–15.
- MELESE, Teri; LIN, Salima; CHANG, Julia & COHEN, Neal. Open innovation networks between academia and industry: an imperative for breakthrough therapies. En: Nature medicine. 2009. vol. 15, no. 5, p. 502-507.
- MUNKONGSUKJARIT, Sngphong y SRIVANNABOON, Sabin. Key success factors for open innovation intermediaries for SMEs: A case study of iTAP in Thailand. En: Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011 Proceedings of PICMET'11, IEEE. Julio- Agosto, 2011. p. 1-8.
- OCDE. (2013). Innovación en las empresas. Una perspectiva microeconómica. México DF: Foro Consultivo Científico y Tecnológico, A.C.
- Padilla Ospina, A. M., Riviera-Godoy, J. A., & Ospina-Holguín, J. H. (2019). Desempeño financiero de las empresas más innovadoras del sector real de Colombia. Entramado, 78-97. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5347>
- Palacio Galeano, C., & Gaviria, P. A. (2016). Modelos de Innovación Abierta, Una revisión Bibliográfica con enfoque a las PYME. CISTI, 1125-1137. <https://eds-abstracts.com.consultaremota.upb.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f777a98e-fac2-4c51-9fc7-1090b1f9ea0e%40pdc-v-sessmgr02>
- Pedraza Medina, M., & Gomez Giraldo, G (2011). Internacionalización de empresas colombianas caso exitoso: Grupo Nutresa. Revista universidad del Rosario, 1-80. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2599/1026555574-2011.pdf4?sequence=1>
- Quevedo, Sara (2021) “Lo más importante es poner al consumidor en el centro de las estrategias” Pilar Rodríguez, gerente de mercadeo y alimentos al consumidor de Nutresa. <https://revistapym.com.co/mercadeo/lo-mas-importante-es-poner-al-consumidor-en-el-centro-de-la-estrategia-pilar-rodriguez>

- Quilliam, E. (sf). Why is innovation important and why you need to make time to experiment. IT enterprise your brand. Our passion. <https://bit.ly/2WU35w>
- Ruiz-Rico, María Alejandra (2020). Grupo Nutresa informo sobre los riesgos derivados de la pandemia del covid-19 <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-Nutresa-informo-sobre-los-riesgos-derivados-de-la-pandemia-del-covid-19-2994775>
- Semana. (2019, Mayo 25). Grupo Nutresa: alimento para el mundo. Semana. <https://bit.ly/2WZm1Gc>
- SPAETH, Sebastian; STUERMER, Matthias y VON KROGH, Georg. Enabling knowledge creation through outsiders: towards a push model of open innovation. En: International Journal of Technology Management. Enero, 2010. vol. 52, no. 3, p. 411- 431.
- Torres, A. (12 de abril de 2016). *Forbes Mexico*. Obtenido de 3 factores esenciales para innovar en tu empresa: <https://www.forbes.com.mx/3-factores-esenciales-innovar-empresa/>
- Varela Loyola, J. A., & Flores Ávila, E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. *Universidad & Empresa*, 16(27), 89–109 <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606004.pdf>
- Vega Ventosilla, V., Ferro Cuellar, H., Ruiz Choque, M., & Bonomie, M. (2020). Innovación y éxito empresarial: algunas reflexiones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 938-953. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33175>
- WESTERGREN, Ulrika. Managing an Outsourcing Relationship: Important Stages in the Process. En: Industrial informatics design, use and innovation: Perspectives and services, Hershey: IGI Global. 2010. 12 p.
- Zapata Rotundo, G. (2020). Capacidades Dinámicas E Innovación en Las Organizaciones. Una Revisión De La Literatura Y Proposiciones Básicas. *Compendium*, 23(45), 35–59. a. http://www.ucla.edu/ve/dac/compendium/revista45/Compendium_45_Diciembre_2020_2.pdf
- Zizlavsky, O. (2013). Past, Present and Future. *International Journal of Engineering Business Management*, 3-4 https://www.researchgate.net/publication/269785141_Past_Present_and_Future_of_the_Innovation_Process
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Comisión Europea (1995). Libro verde sobre la innovación. CECA-CE-CEEA.
- Vasilachis de Gialdino, Irene Coordinador (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedisa Mexicana S.A. .

- ISBN | DOI: 978-84-9784-173-3. <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacion-cualitativa-1.pdf>
- Alonso, R.A., Alonso, C.J., Rodríguez, A., Díaz, A., & Castillo, S. (2002). Categorías en la Investigación social. *La investigación social: Diseños, componentes y experiencias* (pp. 23 - 27).
- Díaz Bravo, L., Torruco Garcia , U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 163-164. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Peña Vera, T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 58. <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>
- Bullemore – Campbell Jorge, Cristobal – Fransi Eduard. (2021). *La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas*
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Informe especial No.4 emergencia y reactivación* <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19.2julio2020>
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19: Informe especial No.7 emergencia y reactivación* <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19.26agosto2020>
- Ballesteros, E; Parra, D y Aguayo, V. (2020). Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, Volume 10 No 4, pp 899-916. Recuperado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=fc86b9df-aeba-421d-a84e-57cee747d2fe%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZQ%3d%3d#AN=147958388&db=a9h>
- Grupo Nutresa. (21 de Febrero de 2020). *Informe integrado 2019*. Obtenido de Informe integrado 2019: <https://gruponutresa.com/wp-content/uploads/2020/04/informeintegrado2019gruponutresa.pdf>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F. Interamericana editores S.A de C.V. sexta edición. (pp 92-93)
- Gonzalez, O. A. (20 de Abril de 2022). *Entrevista sobre la innovación en el Grupo Nutresa sector carnicos.* (J. D. Medina Pernet, S. Padilla Tejada, A. Ramos Mosquera, M. C. Velez Zapata, & A. I. Giraldo Echeverri, Entrevistadores)