

Co-creación aplicada a la gestión de la innovación en sectores de una economía local

Co-creation applied to the management of innovation in sectors of a local economy

Cristian Hernández-Gil¹
Cristian Camilo Herrera-Peralta²

Recibido: agosto 30 de 2021
Aceptado: noviembre 05 de 2021

Resumen

La co-creación en escenarios educativos se ha convertido en una nueva forma de generar competencias basadas en la adquisición de aprendizajes, a partir de la proposición de soluciones a dinámicas del sector productivo. El objetivo de la investigación fue aplicar el método co-creativo a problemáticas sectoriales de la economía local de un municipio de la región amazónica colombiana, a partir de la colaboración y la construcción compartida de saberes entre estudiantes universitarios y empresarios. Para ello, se diseñó un estudio de enfoque cualitativo e investigación-acción participativa, fundamentada en la metodología del pensamiento de diseño o design thinking, haciendo uso de técnicas como la entrevista y la observación. Los resultados le apuestan a la proposición de soluciones para realizar ajustes a situaciones de la gestión empresarial en los sectores analizados, asociadas al servicio a los usuarios, el desarrollo de nuevos productos y la reinducción del talento humano.

Palabras clave: co-creación, economía local, innovación, gestión.

Abstract

Co-creation in educational settings has become a new way of generating skills based on the acquisition of learning from proposing solutions to the dynamics of the productive sector. The objective of this research was to apply the co-creative method to sectoral problems of the local economy of a municipality in the amazonia colombiana region based on collaboration and the shared construction of knowledge between university students and entrepreneurs. For this, a study with a qualitative approach and participatory action research was designed based on the methodology of design thinking or design thinking using techniques such as interviews and observation. The results bet on proposing solutions to make adjustments to business management situations in the sectors analyzed, associated with user service, the development of new products, and the reinduction of human talent.

Keywords: co-creation, local economy, innovation, management.

1 Administrador de Empresas, Magíster en Ciencias de la Educación, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia. E-mail: cris.hernandez@udla.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6512-2453>

2 Estudiante de Administración de Empresas, Universidad de la Amazonia, Florencia, Colombia. E-mail: ce.herrera@udla.edu.co
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5806-9428>

1. Introducción

El sector empresarial hoy en día afronta grandes desafíos para lograr sus objetivos financieros y no financieros. Estos van desde el alcance de niveles óptimos de crecimiento para perdurar a través del tiempo, hasta el establecimiento y consolidación de una verdadera ventaja competitiva, que le permita entregar el valor que exigen sus grupos de interés (Bettencourt et al., 2014). Frente a esta tarea, existen muchas opciones que permean sobre la posibilidad de conseguir los resultados organizacionales esperados. La educación orientada hacia la aplicación de la innovación empresarial, se torna como una alternativa que vincula a cualquier sector de la economía (Moreno & Calderón, 2016).

La innovación se aprende sobre la marcha. Es así como los claustros educativos de formación superior, se han vinculado a través de uno de sus objetivos misionales, la proyección social, articulándose con el sector productivo para encontrar dinámicas más congruentes con los desafíos de la gestión en las organizaciones. En este sentido, se han creado modelos y estructuras de aprendizaje que traducen la enseñanza en un ejercicio aplicado, donde la construcción de saberes se da de forma compartida. De ellas, las más conocidas son: la co-creación en ambientes de aprendizaje (Flórez et al., 2018), y el desarrollo de laboratorios de innovación social (Ferruzca-Navarro, 2019; Galindez & Nunez, 2020; Pua-De la Hoz & Blanco-Rangel, 2020). Estos modelos le apuntan al ejercicio de prácticas que conjugan el análisis del contexto y establecimiento de problemáticas, junto con la ideación o prototipado de alternativas para su solución y alcance de los fines educativos, como la formación del talento humano, y empresariales, como la perdurabilidad (Iglesias-Navas et al., 2017).

Un espacio de co-creación, según Briede-Westermeyer et al. (2018), se describe como un acto de colaboración hacia el diálogo, donde el resultado es la aplicación de la innovación comprometida con el aspecto humano y ético que minimiza las carencias, los dolores, y los temores de los indivi-

duos más allá del cumplimiento de expectativas de mejoramiento del mercado. Es decir, se trata del forjamiento de la vinculación de las emociones y los conocimientos significativos. Es lo que autores como Portugal y Salazar-Duque (2018), llaman el crecimiento de la triada: marca, producto y servicio.

La co-creación involucra espacios en los que se definen actitudes hacia la colaboración para la aplicación de la innovación, en donde emerge el aprendizaje mutuo y la participación hacia la construcción de soluciones efectivas a problemáticas evidenciadas en un contexto específico (Zurbri-ggen & González-Lago, 2014). Esta metodología de investigación aplicada, promueve un nuevo papel en el sujeto investigado. En conjunto, son ellos quienes asumen una posición activa dentro del estudio y proponen soluciones de acuerdo al análisis del contexto. Existe entonces un liderazgo marcado en donde no solamente los investigadores buscan la verdad, sino que esta es construida por todos los implicados (Rosales-Chávez et al., 2019).

Una de las herramientas para co-crear es el pensamiento de diseño, el cual se constituye como una metodología para afrontar las situaciones sociales y económicas de una comunidad. Esto se da desde la investigación, no solamente para quienes la desarrollan sino incluyendo una nueva dinámica; la participación de los individuos objeto de análisis como actores con dos funciones esenciales: i) entregar información como fuente para generar un nuevo conocimiento, y ii) colaborar en las soluciones creativas (Ansell & Torfing, 2014), hasta el punto de transformar la realidad (Innerarity, 2011).

En Colombia, por ejemplo, no todas las regiones poseen niveles estables de competitividad e innovación. Departamentos como Caquetá ocupan el puesto 24 en materia de competitividad en el país, de un total de 33 regiones analizadas, por encima de otros como La Guajira, Putumayo, Arauca, Guaviare, Vaupés, Amazonas, Chocó, Guainía y Vichada. Esta posición se ha mantenido desde el año 2013, con una puntuación de 4,14 (de una escala de 0 a 10). Así lo afirman el Consejo

Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario (2020), quienes determinan anualmente el índice departamental de competitividad, analizando cuatro factores: a) condiciones habilitantes (instituciones, infraestructura, adopción de TIC y sostenibilidad ambiental); b) capital humano (salud, educación superior y formación para el trabajo, educación básica y media), c) eficiencia en los mercados (entorno para los negocios, mercado laboral, sistema financiero, y tamaño del mercado) y d) ecosistema innovador (sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial). En este último factor, Caquetá se ubicó en el puesto 20 y 26, con una puntuación de 5,19 y 1,42, respectivamente.

El ecosistema innovador se relaciona con la diversificación de la estructura productiva y su orientación hacia actividades de mayor valor agregado, soportada en la generación de condiciones de entorno favorecedoras de la competitividad y la productividad. Estas a su vez, se relacionan con aspectos como: “innovación, ciencia y tecnología, educación, institucionalidad, recurso humano, así como con el fortalecimiento de la base empresarial para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en segmentos de alto potencial ya identificados” (Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario, 2020, p. 12).

Lo anterior establece el reto que tiene el departamento de Caquetá en mejorar el índice de competitividad, a través del factor con puntuación más baja, es decir, la gestión de la innovación dentro de la dinámica empresarial. El objetivo de la investigación, fue el de aplicar el método co-creativo a problemáticas sectoriales de la economía local de un municipio de la región amazónica colombiana, como lo es Florencia, capital del departamento del Caquetá, a partir de la colaboración y la construcción compartida de saberes entre estudiantes universitarios y empresarios. Los objetivos específicos fueron: identificar los factores de éxito y los elementos tradicionales de la gestión, que limitan la competitividad de las empresas de cada sector; priorizar las problemáticas de gestión en las organizaciones de cada sector para identificar soluciones posibles, a través de la innovación

empresarial; validar las opciones a las problemáticas priorizadas para proponer oportunidades de mejora hacia una implementación efectiva.

Los sectores que se delimitaron para este estudio, de acuerdo a su tradición empresarial en la zona, fueron: comercial (droguerías, ferreterías), industrial (lácteos, panaderías), y servicios (hoteles, restaurantes). Estos fueron elegidos considerando la participación del número de empresas en la ciudad con registro mercantil, su tradición y costumbre como pioneros de la economía local, así como la ausencia de su prioridad dentro de los planes de desarrollo municipales, centrando principal atención hacia el turismo (Alcaldía de Florencia, 2020). Adicionalmente, esta investigación es la continuación de un macro proyecto que se viene adelantando para fortalecer las dinámicas de aprendizaje de los estudiantes que se forman a nivel superior en la región, para ser empresarios o gerentes. Estudios previos demuestran la aplicabilidad de estas metodologías para incentivar la innovación, a través del pensamiento de diseño para fomentar competencias ciudadanas (Hernández-Gil & Núñez-López, 2020), así como también laboratorios de innovación para la construcción de prototipos (Hernández-Gil & Jaramillo-Gaitán, 2020).

2. Metodología

El estudio se planteó desde el enfoque cualitativo, el cual permite observar una realidad de situaciones que se presentan en diferentes sectores de la economía local de un municipio (Díaz-Hincapié et al., 2021). Esto se da a partir de las dinámicas empresariales y el desarrollo de cada objeto social, como reto para afrontar las tendencias del entorno en cuanto a la aplicación de la innovación para el mejoramiento de la gestión. A partir de ello, el diseño utilizado fue investigación-acción participativa, cuyo propósito se centró en resolver una problemática e implementar algunos cambios (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018), con la intervención desinteresada, colaborativa y democrática tanto de los investigadores principales como de los

coinvestigadores (estudiantes universitarios), y los integrantes de la comunidad empresarial local.

Se desarrolló una construcción compartida de saberes, para: identificar la problemática, analizar las consecuencias y definir luces centradas en propuestas de mejoramiento, con el uso de la metodología design thinking o pensamiento de diseño. Para ello se consideraron los retos de la aplicación de la innovación empresarial, a partir de los aportes de Henao-Gil et al. (2020), y Giraldo-Gutiérrez et al. (2020), relacionados con cerrar las brechas entre el desarrollo de la gestión desde la costumbre y su percepción de ser costosa; y el trabajo comunitario, que combina la experiencia de los negocios con las exigencias de los usuarios, respectivamente.

La población objeto de estudio fueron 60 empresarios y 20 colaboradores o empleados, de los siguientes sectores: farmacias o droguerías, ferreterías, escuelas de refuerzo académico o clubes de tareas, tiendas de barrio, panaderías y restaurantes de comidas rápidas. También participaron 30 estudiantes universitarios de

últimos semestres de pregrados en administración y negocios. Los criterios de inclusión de la primera población para elegir la unidad de análisis, fueron: empresarios y empleados de negocios dentro de los sectores considerados, con registro mercantil vigente, con más de cinco años en el territorio desarrollando actividades propias del sector; así mismo, disponibilidad de los empresarios para participar en el estudio junto con sus empleados.

Los estudiantes universitarios actuaron como auxiliares de investigación y fueron elegidos bajo estos criterios: tener matrícula vigente durante el año 2020, en la Universidad de la Amazonia; estar cursando los dos últimos semestres de la carrera; tener tiempo disponible para el desarrollo del trabajo de campo y análisis de la información, junto con la comunidad empresarial. La información se recopiló a través de dos técnicas: la entrevista y la observación. Su uso estuvo marcado por el desarrollo de la metodología de pensamiento de diseño, y para ello se establecieron las 4 fases descritas en la Tabla 1.

Tabla 1. Fases de la investigación.

Fase	Resultados esperados	Actividades	Instrumentos
Empatía y definición	Priorización de problemáticas que requieren ser focalizadas para aplicar la innovación empresarial	Revisión documental Entrevistas a empresarios Diseño del mapa de empatía. Diseño del mapa de competitividad del sector Revisión de posibles soluciones evidentes en el mercado.	Cuestionario estructurado de preguntas abiertas.
Ideación y prototipado	Elección y diseño de la solución a través de la co-creación.	Planteamiento de soluciones Elección de la solución Diseño de la solución Prototipado de la solución	Formato de observación y lista de chequeo
Testeo	Indagación y validación de la solución planteada.	Presentación de la solución al empresario Indagación sobre la percepción del empresario sobre la solución Establecimiento de oportunidades de mejora.	Cuestionario semiestructurado de preguntas

Los tres instrumentos fueron valorados por expertos para medir su validez (promedios de las puntuaciones de todos los evaluadores), y la fiabilidad (coeficiente de alfa de Cronbach). El análisis de la información, se realizó a través del

establecimiento de categorías de análisis, códigos, memos y citas, y la construcción de redes semánticas con el programa Atlas.ti v7. Las categorías de análisis se establecieron de acuerdo a cada fase, como se ilustra en la Figura 1.

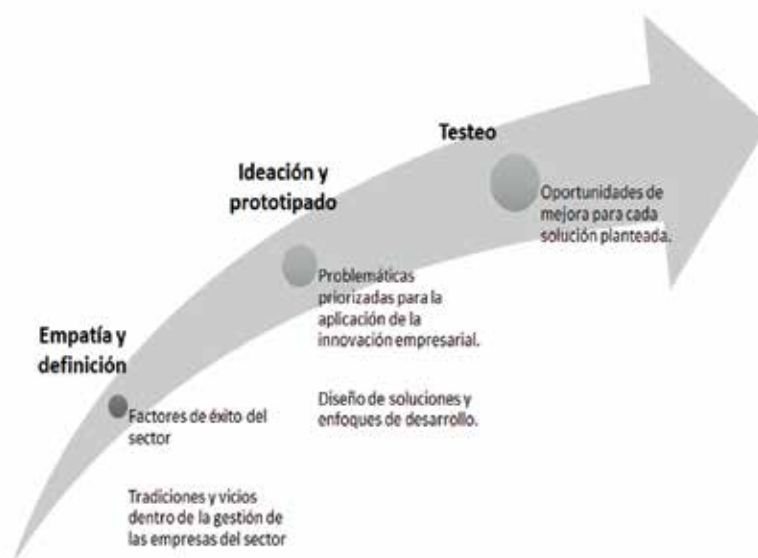


Figura 1. Categorías de análisis.

3. Resultados y discusión

3.1 Empatía y definición

En esta fase se estableció un primer diagnóstico centrado en identificar las problemáticas de la gestión en los negocios objeto de estudio. Para ello: se realizaron entrevistas a los dueños o administradores de cada negocio; se levantaron algunos esquemas de diseño como el mapa de empatía, que define las características de los usuarios afectados por los hallazgos; y, finalmente, se diseñó un mapa de competitividad de cada sector.

Factores de éxito del sector

Las empresas asumen dentro de la gestión siete factores de éxito, similares a los de la metodolo-

gía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de los estudios de Guillen-Pereira et al. (2018), y Saavedra-García et al. (2020), ver Tabla 2. Las organizaciones estudiadas en su mayoría son de tipo familiar, creadas a partir de una tradición, conocimiento, y oportunidad evidenciada por el jefe de hogar, quien no siempre cuenta con la formación académica para el desarrollo de la gerencia de su negocio. Usualmente, los fundadores han basado sus acciones en la experiencia, así como en el entendimiento del contexto y la dinámica con sus usuarios, desde la lógica financiera y la intuición (Rienzi & De la Morena, 2020), o como ellos la denominan, "malicia para negociar".

Tabla 2. Factores de éxito de los sectores analizados.

Factor	Descripción
Planeación estratégica	Capacidad del negocio para diseñar estrategias y ponerlas en práctica para la consecución de objetivos organizacionales (Guillen-Pereira et al., 2018)
Aseguramiento de la calidad	Atributos de los bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores y/o usuarios (Saavedra-García et al., 2020)
Comercialización	Sistemas de distribución de productos y/o servicios para el cumplimiento de meta de ventas (Saavedra-García et al., 2020)
Talento humano	Gestión del desempeño de los colaboradores con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, desde un sentido humano (Saavedra-García, 2012)
Gestión ambiental	Capacidad de la organización para desarrollar su compromiso de responsabilidad social con sus grupos de interés y el ambiente (Guillen-Pereira et al., 2018)
Sistemas de información	Esquemas de retroalimentación que desarrolla el negocio con respecto al conocimiento del mercado en tiempo real (Guillen-Pereira et al., 2018)
Gestión financiera	Capacidad económica del negocio para apalancar todas sus actividades a corto, mediano y largo plazo, con los recursos que dispone y consigue, producto de su actividad social (Saavedra-García, 2012)

Los factores anteriores no siempre están presentes en las organizaciones, de acuerdo con los referentes teóricos o investigaciones previas. Por ejemplo, la planeación estratégica se asume desde el desarrollo de actividades a corto plazo, que permitan cumplir los objetivos netamente financieros. Esta situación requiere atención, de acuerdo con Palacios-Rodríguez (2020), y más por las condiciones actuales de pandemia que hacen que los escenarios de trabajo estratégico, generen mayor incertidumbre. Los demás factores presentan problemáticas de tipo interno, como se ilustra en el siguiente apartado.

Tradiciones y vicios en la gestión de las empresas

Luego de la identificación de los factores de éxito, se consideraron las causas que debilitan su desarrollo (ver figura 2). Las empresas, asumiendo una relación directa entre los siete factores fijada al fin de aumentar los ingresos, no presentan una articulación que se aproxime al establecimiento de una ventaja competitiva en la realidad digital actual, como lo considera Charan (2021).

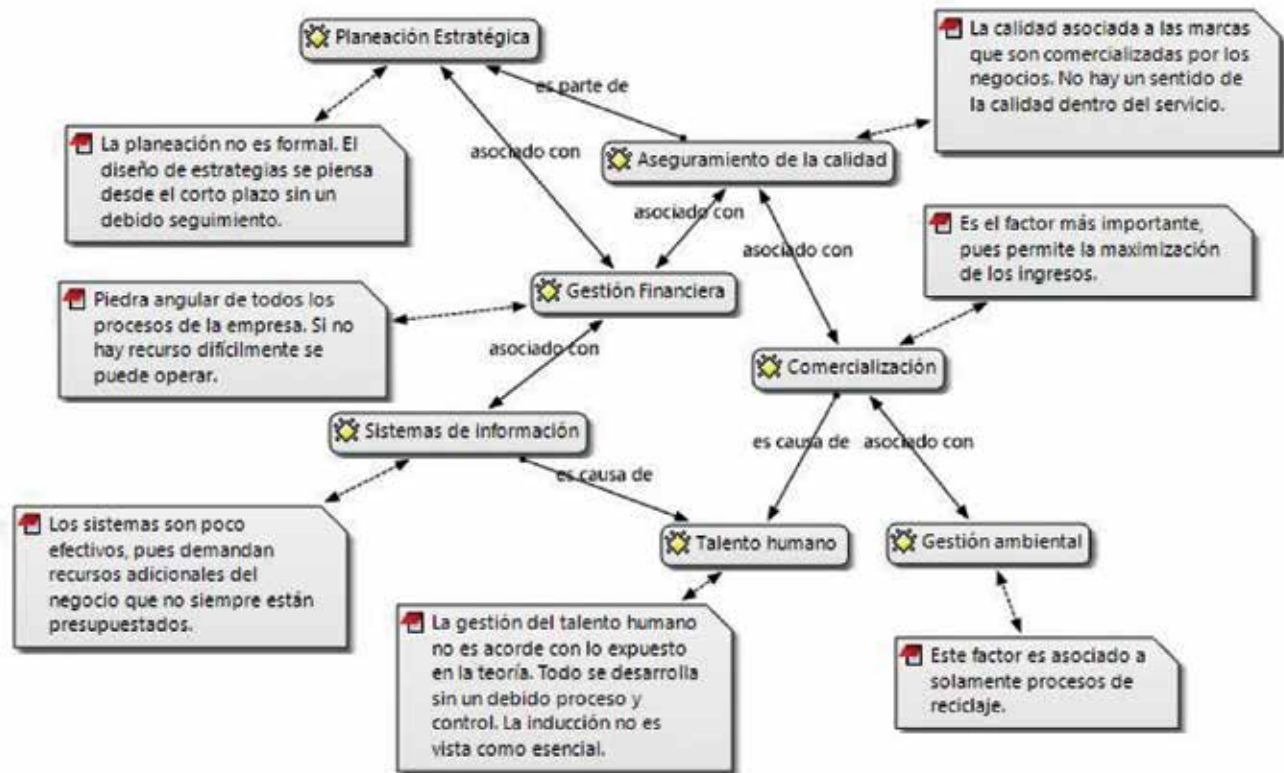


Figura 2. Mapa de competitividad integrado.

El elemento de la planificación como eje central del proceso, se expresa por una visión limitada de las organizaciones y por la carencia de recursos suficientes para el cumplimiento de su objeto social. Por un lado, se verifica la poca coherencia entre la naturaleza de cada factor y su debida delimitación dentro de la gestión. Ejemplo de ello es la gestión ambiental, que se considera como una actividad secundaria, determinada por la capacidad de la empresa para realizar acciones de reciclaje, o la ubicación de recipientes para cada tipo de residuo. Además, algunos factores son identificados desde un acto inconsciente de atención e importancia. Es el caso de la gestión humana, cuya limitada capacidad de entendimiento, se basa en la oportunidad que tienen las personas de tener un empleo con un salario cancelado de forma oportuna, sin más concesiones.

3.2 Ideación y prototipado

En esta fase, a partir de los resultados de la fase de empatía y definición, los estudiantes diseñaron soluciones desde una realidad tangible o intangible. Cada solución fue pertinente para cada sector analizado. Partiendo del mapa de competitividad de todos los sectores, se establecieron diez prototipos, priorizando tres oportunidades de mejora: reinducción del talento humano, mejoramiento de la cultura de servicio y creatividad en el diseño de estrategias de mercadeo.

Problemáticas priorizadas para la aplicación de la innovación

En la priorización se indagaron a profundidad diversas situaciones que reforzaron la selección

de cada problemática. Se plantearon algunas preguntas retadoras con el fin de que cada equipo de trabajo, coordinado por un grupo de estudiantes, iniciara la fase de diseño y prototi-

pado para establecer una solución, a partir de un artefacto. En la Tabla 3 se mencionan estos elementos.

Tabla 3. Problemáticas priorizadas.

Prioridad	Situaciones presentadas	Pregunta retadora
Creatividad en el diseño y ejecución de estrategias de mercadeo	Ausencia de conocimiento sobre el diseño de estrategias.	¿Cómo podemos contribuir a formar a los gerentes y dueños de los negocios en el diseño y ejecución de estrategias en mercadeo?
	Falta de elementos de apoyo para el desarrollo de la venta.	
Mejoramiento de la cultura de servicio	Desconocimiento de las necesidades del mercado al momento de afrontar una estrategia de servicio.	¿Cómo podemos apoyar a los negocios a mejorar la cultura de servicio?
	Ausencia de seguimiento del servicio prestado.	
Gestión humana de los colaboradores de la organización	Ausencia de procesos de reinducción al personal.	¿Cómo podemos mejorar la gestión del talento humano de cada negocio sin descuidar la gestión del conocimiento?

Los enfoques de desarrollo sobre los cuales se plantearon las soluciones, fueron: i) la formación como elemento que refuerza la gestión humana y la planeación estratégica, siguiendo los postulados de Amber y Domingo (2021); ii) la atención para el mejoramiento de la experiencia del usuario, mientras se desarrolla un proceso de compra; y iii) el seguimiento como parte de una validación y medición del cumplimiento de las expectativas del usuario, luego de recibir un servicio en cada organización. Los dos últimos siguiendo los planteamientos de Cervantes et al. (2020).

Diseño de soluciones y enfoques de desarrollo

Luego de establecer los enfoques de desarrollo y anclarlos con los problemas priorizados, se diseñaron y construyeron diez artefactos que proveían solución a las organizaciones involucradas en el estudio. En la figura 3 se presenta la denominación de cada artefacto.

ENFOQUE	NOMBRE DEL PROTOTIPO	FUNCIÓN
FORMACIÓN	Educatree	Crear ambientes de formación en el negocio mientras se trabaja
	Emprende Aprendiendo	
	Formador Virtual	
ATENCIÓN	Sistema Personalizado de Dosificación "Capsulina"	Mejorar la experiencia del cliente a partir de elementos de apoyo en el servicio
	Flyer Clubs	
	Tasting Chef	
SEGUIMIENTO	ImproveApp	Desarrollar procesos de seguimiento hacia el cliente y el negocio
	Portafolio "de negocio familiar a empresa"	
	Tablero didáctico	
	Conecti-experiencia	

Figura 3. Artefactos construidos a partir de la co-creación.

Sobre el primer enfoque, formación, se establecieron tres soluciones: i) "Educatree", un elemento en forma de árbol, dispuesto para recordarle al gerente las actividades que debe desarrollar para planear su negocio; ii) "Emprende aprendiendo", un objeto virtual de aprendizaje (OVA), encargado de capacitar al gerente sobre el proceso para llevar a cabo la planeación (para negocios de panadería); y iii) "Formador Virtual", un OVA encargado de facilitar la reinducción al personal del negocio de farmacias y droguerías, sobre las novedades de productos o marcas que ingresan dentro del inventario de cada empresa.

En el segundo enfoque, atención, se definieron tres soluciones: iv) "Capsulina", un portador de pastillas o medicamentos, especial para aquellos clientes fidelizados de las droguerías, que deben llevar un régimen de consumo permanente; v) "Flyer Clubs", un material didáctico impreso para guiar un proceso de venta con un cliente potencial; y vi) "Tasting Chef", un móvil en forma de mesero que recorre las instalaciones de un restaurante, ofreciendo pruebas de la comida que se sirve en el lugar.

En el tercer enfoque, seguimiento, se desarrollaron cuatro soluciones: vii) "ImproveApp", una aplicación para medir el grado de satisfacción de una persona luego de consumir un producto en una panadería. viii) "Portafolio de negocio familiar a empresa", una agenda integral que reúne una serie de formatos para que el administrador de las tiendas de barrio, haga seguimiento a las actividades centrales de su negocio; ix) "Tablero didáctico", se trata de un tablón sobre la pared con una serie de formatos financieros, para que el administrador o tendero realice operaciones sobre las ventas y gastos diarios; y x) "Conecti-experiencia", un formulario en la web con una encuesta de satisfacción a través de un código de barras, para los usuarios de puestos de comidas rápidas callejeros.

3.3 Testeo

En la fase final o de testeo, los diez artefactos fueron sometidos a un proceso de validación por parte de los empresarios y colaboradores de cada sector. Para ello se consideraron dos momentos de indagación: primero se presentó el prototipo

a los empresarios y se estableció su percepción sobre el mismo. Luego, el artefacto fue dispuesto a la población beneficiaria (colaboradores internos o usuarios externos), para conocer su experiencia y efectividad, respecto a la problemática

que busca solucionar cada artefacto. En la figura 4 se exponen las relaciones entre las percepciones dadas por el gerente, administrador o dueño de cada negocio, junto con las de los usuarios que participaron en las pruebas.

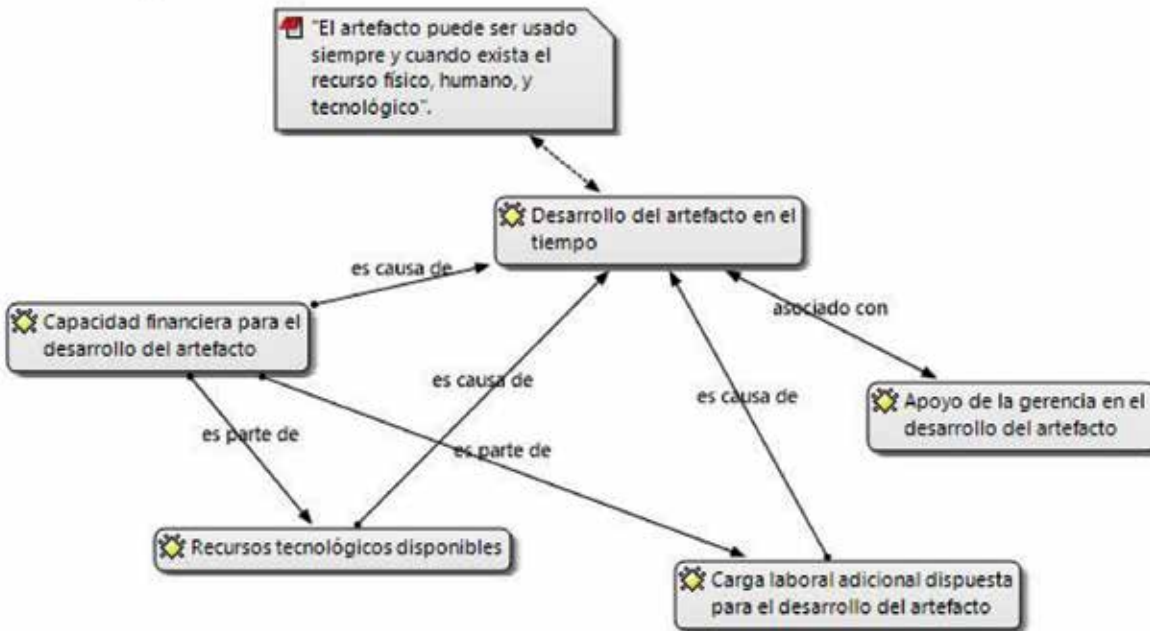


Figura 4. Red semántica de validación de los prototipos.

Por parte de los empresarios se denota una percepción o actitud positiva, condicionada hacia el desarrollo de los artefactos, según la naturaleza de cada negocio. Esto debido a que enfocan su atención en los efectos económicos internos que pueda traer su implementación. En general, la preocupación de los empresarios se centra en la capacidad financiera para adquirir o construir el artefacto, así como en los gastos adicionales que se puedan generar al tener que crear nuevos cargos o contratar personal para su utilización. Ejemplo de ello son los restaurantes de comidas rápidas y las panaderías, donde habría sobre carga de trabajo por parte de los cocineros y meseros, respectivamente; debido a que el proceso de venta se extendería hasta que el cliente utilizara el artefacto, para el caso de los de

enfoque de seguimiento, indagando sobre la satisfacción del servicio prestado.

Los empresarios no consideraron pertinentes el "Portafolio de negocio familiar a empresa" ni el "Tablero didáctico", por ser elementos que requieren mayor disciplina y constancia para su utilización. Esto aplica para los tenderos, quienes, al no contar con personal de apoyo, deben realizar varias actividades al tiempo, debiendo descuidar espacios para revisar las finanzas del negocio constantemente. Estas dos soluciones se plantearon partiendo de la problemática interna evidente en este tipo de negocios (tiendas de barrio), donde el encargado de la gestión no es consciente de la necesidad de hacer un seguimiento permanente de la posición económica de su empresa. Lo anterior, desde lo indagado por Celeita-Murcia

et al. (2017), presente en el principio de la inmediatez.

Adicionalmente, se realizó una prueba de mercado con los artefactos del enfoque de atención y dos del enfoque de seguimiento (ImproveApp y Conecti-experiencia), logrando una aceptación de todos ellos. Esto permitió constatar la importancia que le da el mercado a la cultura de servicio centrada en no solo cumplir sus expectativas, sino también en hacer un rastreo permanente a la satisfacción luego de un proceso de venta (Valenzuela-Salazar, et al., 2019).

En contraste con la teoría, existen algunos elementos y punto de encuentro que denotan el avance del sector empresarial en la región, aun cuando los índices de innovación y competitividad son bajos.

En primer lugar, siguiendo la línea de Palacios-Rodríguez (2020), y Charan (2021), la planeación estratégica para la consecución de ventajas competitivas se vuelve una prioridad para los negocios analizados, esto desde la percepción de los empresarios por continuar en el mercado y alcanzar sus objetivos. En este aspecto sigue existiendo una orientación fija hacia los esquemas financieros, lo que lleva a subestimar otras áreas dentro de las organizaciones, como la gestión humana y el seguimiento a los procesos de comercialización. En este caso, se propone considerar los aportes de Guillén-Parra (2006), sobre la aplicación de un equilibrio entre las dos racionalidades organizacionales: la técnica (vista desde el enfoque eficiencia-eficacia), y la ética (centrada en la responsabilidad social y la excelencia humana).

En segundo lugar, cabría considerar las contribuciones de Rienzi y De la Morena (2020), sobre el uso de la intuición en el liderazgo de las organizaciones. Esto unido a la necesidad de formación de los empresarios, en cuanto a: i) la aclaración y definición de conceptos y retos en las áreas de gestión humana y comercialización, ii) la oportunidad de implementar procesos de innovación para mejorar el servicio sin demeritar la inversión que ello implica, y iii) la articulación

con el contexto analizando el mercado de forma constante para cumplir con sus exigencias (Valenzuela-Salazar, et al., 2019).

En tercer lugar, la co-creación llega como una acción prioritaria dentro de las organizaciones para facilitar la innovación. De acuerdo con Briede-Westermeyer et al. (2018), su desarrollo implica el establecimiento de diálogos con objetivos comunes hacia el mejoramiento de la gestión y la contribución a la responsabilidad social de los grupos de interés, donde la triada de Portugal y Salazar-Duque (2018), se enmarca en el pilar estratégico de cada organización.

4. Conclusiones

Los resultados permitieron identificar los factores de éxito y los elementos tradicionales de la gestión, que limitan la competitividad de las empresas de los sectores analizados. Estos se relacionan con la desconfianza y poco conocimiento del empresario para realizar cambios organizacionales.

Luego de la priorización de las problemáticas, relacionadas con el área de mercadeo, gestión humana y cultura de servicio, se idearon y prototiparon diez artefactos que se orientaban a solucionar estas problemáticas, teniendo en cuenta tres líneas de desarrollo: formación, atención y seguimiento. Los artefactos creados fueron validados por los empresarios, quienes hicieron pruebas de mercado con los mismos. Solo dos de los diez artefactos no cumplieron con las expectativas de los empresarios locales, por cuestionar su efectividad en el manejo de los mismos. Esto debido a que se trataba de elementos de alto nivel tecnológico, que implicaba elevados costos para su adquisición, así como la creación de nuevos puestos de trabajo para su manipulación.

De acuerdo a lo anterior, desde la proyección social de las universidades, nace la necesidad de articular los currículos de las escuelas de negocios para compartir las experiencias entre estudiantes y empresarios, con el fin de revisar nuevas formas

de hacer las cosas. Estos planteamientos son consistentes con los de Álvarez-Rodríguez et al. (2019), y Hernández-Gil y Jaramillo-Gaitán (2020), quienes consideran favorable el reconocimiento del papel del estudiante en escenarios distintos a los académicos, donde el foco de estudio son los procesos culturales del contexto y el momento.

En este sentido, surgen nuevos retos en la investigación aplicada en ciencias administrativas, centrados en la formulación de planteamientos estratégicos de reinención de los negocios tradicionales y familiares. Asimismo, se establece la necesidad de nuevos esquemas para cambiar la cultura gerencial de los entes económicos, con poca trayectoria en la gestión del conocimiento.

Referencias

- Alcaldía de Florencia. (2020). Plan de desarrollo Municipal Biodiversidad para todos 2020-2023. https://florenciacaqueta.micolombiadigital.gov.co/sites/florenciacaqueta/content/files/000800/39996_pdm-biodiversidad-para-todos-2020--2023-1.pdf
- Álvarez-Rodríguez, A. A., Valencia-Serna, A., & López, H. (2019). Competencias ciudadanas en sedes regionales de la Universidad del Valle: avances y dificultades en el proyecto de formación ciudadana. *Revista Boletín Redipe*, 8 (4), 44-1. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i4.727>
- Amber, D., & Domingo, J. (2021). Triple Triangulación Compleja: análisis de discursos de formación y empleo. *Educação & Realidade*, 46(1), 1. <https://doi.org/10.1590/2175-6236106754>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2014). *Public Innovation through Collaboration and Design*. Nueva York: Routledge.
- Bettencourt, L., Lusch, R. & Vargo, S. (2014). A Service Lens on Value Creation. *California management review*, 57 (1), 44-66.
- Briede-Westermeyer, J. C.; Leal-Figueroa, I.; Pérez-Villalobos, C., & Luzardo-Briceño, M. (2018). Reconstrucción participativa: aprendizaje por proyecto aplicado a contextos de emergencia como instancia de formación integral. *Interciencia*, 43 (6), 409-416.
- Celeita-Murcia, O., Garrido-Hurtado, D. L., & Valderrama-Cardona, E. A. (2017). La relación consumidor-tendero en Florencia, Caquetá. *Perfiles Gerenciales. El ser humano detrás del empresario*, 6 (1), 8-17.
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. D. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41 (14), 27.
- Charan, R. (2021). *Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital*. Barcelona, España: Penguin Random House Grupo Editorial - CONECTA.
- Consejo privado de competitividad & Universidad del Rosario. (2020). Índice departamental de competitividad 2020-2021. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf
- Díaz-Hincapié, F. I., Melgarejo-Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2021). Relación entre innovación y crecimiento empresarial en la pyme de la industria de alimentos y bebidas de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11 (3), 493-506. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13346>
- Ferruzca-Navarro, M. V. (2019). Laboratorio de aprendizaje en diseño: Una aproximación teórica y empírica. *cuadernos universitarios de investigación en diseño, Universidad Autónoma Metropolitana*, 9-27. <http://hdl.handle.net/11191/6859>
- Flórez, M. P., Duarte, D., & Ángel, L. A. (2018). Ingeniería Humanitaria: una propuesta para articular la educación en ingeniería con los problemas sociales. En Morales, J.C., & Rodríguez, S.A. (Eds.). *Las TIC, la innovación en el aula y sus impactos en la educación superior*. Editorial Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C.
- Galindez, C., & Nunez, A. (2020). ¿Qué distingue a los laboratorios de innovación? Análisis de las características con base en tres estudios

de caso latinoamericanos. *European Public & Social Innovation Review*, 5 (2), 44-57. <https://doi.org/10.31637/epsir.20-2.4>

Giraldo-Gutiérrez, F. L., Ortiz-Clavijo, L. F., & Zapata-Cardona, G. A. (2020). Laboratorio de Innovación Social: escenario de participación, apropiación social e interdisciplinariedad. *European Public & Social Innovation Review*, 5 (1), 46-57. <https://doi.org/10.31637/epsir.20-1.5>

Guillén-Parra, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid, España. Pearson Educación.

Guillen-Pereira, L., Arma-Castañeda, N. P., & Formoso-Mieres, A. A. (2018). Los Sistemas de Información en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 139-144.

Henao-Gil, A., Bom-Camargo, Y., Ovalles-Castiblanco, A., & Ocampo-López, O. (2020). Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de Caldas-Colombia. *Económicas CUC*, 41 (2), 65-82. <https://doi.org/10.17981/econ-cuc.41.2.2020.Org.4>

Hernández-Gil, C., & Jaramillo-Gaitán, F. (2020). Laboratorio de innovación social: hibridación creativa entre las necesidades sociales y las experiencias significativas de los estudiantes de administración de empresas. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 10 (2), 267-281. <https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n2.2020.10518>

Hernández-Gil, C., & Núñez-López, J. (2020). Design thinking aplicado al mejoramiento de las competencias ciudadanas en universitarios: voto popular. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11 (1), 85-98. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n1.2020.11685>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill.

Iglesias-Navas, M. A., Rosero-Flórez, K., & Castañeda-Villacob, J. (2017). La gestión del talento

humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. *Revista Espacios*. 39 (06), 3.

Innerarity, D. (2011). ¿Qué es Eso de la Gobernanza?. <http://www.globernance.org/wp-content/uploads/2011/01/Gobernanza.pdf>

Moreno, B. A., & Calderón, H. (2016). Comportamiento del consumidor en la co-creación de valor y su relación con la satisfacción en el entorno universitario: una aplicación a la Universidad de Ibagué (Colombia). *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25 (1), 203-217. <https://doi.org/10.18359/rfce.1193>

Palacios-Rodríguez, M. A. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional De Administración*, 11 (2), 57-68. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>

Portugal, C., & Salazar-Duque, D. (2018). Co-creación de valor: fijación de elementos y su aplicabilidad en el sector de alojamiento. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 17. 96-110.

Pua-De la Hoz, L., & Blanco-Rangel, I. (2020). Laboratorios de innovación ciudadana, nuevas formas de cooperar: pinceladas en Cartagena de Indias. En Capítulo VI, Libro Reduciendo desigualdades: Otros derechos y otros desarrollos. Universidad San Buenaventura, Cartagena, Colombia.

Rienzi, L. & De la Morena, A. (2020). Liderazgo intuitivo: Las neurociencias explican como la intuición puede ayudarte a ser la mejor versión del líder que hay en ti. Madrid, España. Sb editorial.

Rosales-Chávez, J., Cruz-López, L., Domínguez-Arce, D., & Parra-Castrillón, J. E. (2019). Las rutas posibles de los proyectos de innovación: un análisis de casos. *Ingenierías USB Med*, 10 (1), 58-67. <https://doi.org/10.21500/20275846.3819>

Saavedra-García, M. L., Demuner-Flores, M. del R., & Choy-Zevallos, E. E. (2020). Uso de

las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10 (20), 283-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>

Saavedra-García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

Valenzuela-Salazar, N. L., Buentello-Martínez, C. P., Gómez, L. A., & Villareal-Sánchez, V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6 (2), 18-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.159>

Zurbruggen, C. & González-Lago, M. (2014). Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas. *Revista de Gestión Pública*, 3 (2), 329-361. <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>