



TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL PARA UNA GESTIÓN SOSTENIBLE E INCLUSIVA

Adriana Cáceres - Adriana Uribe - Alma Rodelo - Ana Blanco

Andrés Villanueva - Ángel Vázquez - Elcira Solano

Enrique Melamed - Graciela Carrillo - Hilda Estrada

Katherine Rosero - León Cabello - Magda Monsalve

Martha Terán - Michael Miranda - Vilma Vargas - Yira Alvarado



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**
Caribe

Transformación empresarial para una gestión sostenible e inclusiva

*Business transformation
for sustainable and inclusive
management*

Transformación empresarial para una gestión sostenible e inclusiva

Adriana Cáceres - Adriana Uribe - Alma
Rodelo - Ana Blanco - Andrés Villanueva
- Ángel Vázquez - Elcira Solano - Enrique
Melamed - Graciela Carrillo - Hilda Estrada
- Katherine Rosero - León Cabello - Magda
Monsalve - Martha Terán - Michael Miranda
Vilma Vargas - Yira Alvarado

Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–
Universidad Sergio Arboleda

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios -ILAE-.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de "doble ciego", requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.

Reproduction by any physical or digital means of all or part of this work is prohibited without express permission from ILAE.

Publication submitted to evaluation by academic peers, through the "double blind" system, a requirement for indexing in the Clarivate Web of Science (Peer Review Double Blinded).

This publication is licensed under the Creative Commons license.

Attribution - Non-Commercial - No Derivative Work 4.0 Unported License



ISBN 978-628-7661-76-9

- © ADRIANA CÁCERES MARTELO - ADRIANA URIBE URÁN - ALMA RODELO ACOSTA
ANA BEATRIZ BLANCO ARIZA - ANDRÉS VILLANUEVA IMITOLA - ÁNGEL W. VÁZQUEZ GARCÍA
ELCIRA SOLANO BENAVIDES - ENRIQUE MELAMED VARELA - GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ
HILDA ESTRADA LÓPEZ - KATHERINE ROSERO FLÓREZ - LEÓN CABELLO CERVANTES
MAGDA ANDREA MONSALVE PELÁEZ - MARTHA TERÁN HERRERA - MICHAEL MIRANDA MARTÍNEZ
VILMA VARGAS GONZÁLEZ - YIRA ALVARADO TRESPALACIOS, 2025
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios -ILAE-, 2025
© Universidad Sergio Arboleda, 2025

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Exclusive economic rights to publish and distribute the work
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición / *Cover design and text composition*
HAROLD RODRÍGUEZ ALBA [harorudo10@gmail.com]

Editado en Colombia
Published in Colombia

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	11
PRÓLOGO	13
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO PRIMERO	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL	19
<i>Adriana Cáceres Martelo, Hilda Helena Estrada López y</i>	
<i>Ángel W. Vázquez García</i>	19
Resumen	19
I. Introducción	20
A. Principales enfoques teóricos del pensamiento estratégico	21
B. Tendencias actuales en la teoría del pensamiento estratégico	24
II. Metodología	25
A. Procedimiento de búsqueda y selección de documentos	25
B. Criterios de inclusión y exclusión	26
C. Técnicas de análisis	26
III. Resultados	27
A. Liderazgo visionario y toma de decisiones estratégicas	27
B. Gestión del cambio y flexibilidad organizacional	28
C. Sostenibilidad como ventaja competitiva	29
D. Tendencias emergentes en el pensamiento estratégico	30
IV. Conclusiones	31
Referencias	32

CAPÍTULO SEGUNDO	
LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA	
LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN HOTELES	35
<i>Andrés Villanueva Imitola, Elcira Solano Benavides y</i>	
<i>León Cabello Cervantes</i>	
Resumen	35
I. Introducción	36
II. Metodología	38
III. Resultados	40
IV. Conclusiones	45
Referencias	46
CAPÍTULO TERCERO	
ESTRATEGIAS DE COSTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN	
EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y EQUITATIVA	49
<i>Vilma Vargas González, Alma Rodelo Acosta y</i>	
<i>Michael Miranda Martínez</i>	
Resumen	49
I. Introducción	50
II. Metodología	54
III. Resultados	55
IV. Conclusiones	60
Referencias	62
CAPÍTULO CUARTO	
INNOVACIÓN SOSTENIBLE. ESTUDIO DE CASOS LOCALES	
Y SUS PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO	65
<i>Enrique Melamed Varela, Ana Beatriz Blanco Ariza y</i>	
<i>Magda Andrea Monsalve Peláez</i>	
Resumen	65
I. Introducción	66
II. Metodología	70
III. Resultados	72
IV. Conclusiones	76
Referencias	77

Contenido

CAPÍTULO QUINTO	
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL	
PARA LA INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD	81
<i>Graciela Carrillo González, Yira Alvarado Trespalacios y Martha Terán Herrera</i>	
Resumen	81
I. Introducción	81
II. Metodología	86
III. Resultados	87
IV. Conclusiones	88
Referencias	88
CAPÍTULO SEXTO	
LA CULTURA DE APRENDIZAJE COMO FACTOR DETERMINANTE	
PARA GENERAR INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	91
<i>Katherine Rosero Flórez y Ana Blanco Ariza</i>	
Resumen	91
I. Introducción	92
II. Metodología	98
III. Resultados	99
IV. Conclusiones	104
Referencias	105
CAPÍTULO SÉPTIMO	
INCIDENCIA DEL COVID-19 EN MICROEMPRESAS DEL	
SECTOR MUEBLES DE MADERA EN LATINOAMÉRICA:	
RETOES COMERCIALES Y ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO	111
<i>Adriana Cáceres Martelo, Adriana Uribe Urán e Hilda Estrada López</i>	
Resumen	111
I. Introducción	112
II. Metodología	120
III. Resultados	123
IV. Conclusiones	128
Referencias	130
LOS AUTORES	133

AGRADECIMIENTOS

La realización de este libro ha sido posible gracias al esfuerzo y dedicación de una comunidad académica y empresarial profundamente comprometida con la transformación social y ambiental. Agradecemos a los organizadores del VII Encuentro de la Red Iberoamericana RITMMA, quienes, con su visión y liderazgo, hicieron de este evento un espacio enriquecedor para el intercambio de ideas.

A las universidades e instituciones participantes, su apoyo logístico y académico ha sido esencial para dar vida a esta obra. En particular, destacamos la colaboración de la Universidad del Atlántico, la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Sergio Arboleda y otras instituciones que aportaron conocimiento y experiencia a través de sus ponentes e investigadores.

Un reconocimiento especial a los autores de los capítulos, quienes, con rigor y dedicación, han transformado sus investigaciones y reflexiones en valiosos aportes para este libro. Agradecemos también a los revisores y editores, cuyo trabajo meticuloso ha garantizado la calidad académica de esta obra.

Por último, extendemos nuestra gratitud a todos los asistentes del evento, empresarios, estudiantes e investigadores, por enriquecer el diálogo y contribuir a la construcción de un conocimiento compartido. Este libro es un testimonio del poder del trabajo colaborativo y de nuestra capacidad colectiva para construir un futuro mejor.

PRÓLOGO

El mundo empresarial enfrenta una realidad cada vez más desafiante, caracterizada por la globalización, los avances tecnológicos, las demandas por sostenibilidad y la necesidad imperante de inclusión. Estas fuerzas no solo han transformado la manera en que las organizaciones operan, sino también sus responsabilidades hacia las comunidades y el planeta. En este contexto, el VII Encuentro de la Red Iberoamericana RITMMA, celebrado en Barranquilla, Colombia, en septiembre de 2024, reunió a expertos, académicos, empresarios y líderes para reflexionar y proponer estrategias orientadas a la transformación empresarial sostenible e inclusiva.

Este libro es el resultado de aquellas discusiones, ponencias y colaboraciones interdisciplinarias. Más que una recopilación de ideas, representa una ruta para las organizaciones que buscan involucrarse en un mercado equitativo y respetuoso con el entorno. Los autores de los capítulos aquí presentados abordan temas críticos como la innovación estratégica, el liderazgo inclusivo y la sostenibilidad como ventaja competitiva, entre otros, ofreciendo un panorama integral y aplicable a diversos contextos organizacionales.

En un mundo donde las brechas sociales y económicas siguen siendo un desafío, esta obra se convierte en una contribución invaluable para quienes creen en el poder transformador de la empresa como agente de cambio. Agradecemos a todos los participantes y entidades que hicieron posible este encuentro y este libro, confiando en que su contenido inspirará acciones concretas y sostenibles en las organizaciones.

OLGA PARRA VILLAMIL
Centro de Estudios Universitarios - CEDEU

INTRODUCCIÓN

La transformación empresarial es, hoy más que nunca, una necesidad impostergable para las organizaciones que desean mantenerse competitivas en un entorno globalizado y en constante cambio. La sostenibilidad, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las futuras generaciones, y la inclusión, como el compromiso con la equidad y la diversidad, son los ejes sobre los cuales deben girar las estrategias empresariales del siglo XXI.

El VII Encuentro de la Red Iberoamericana RITMMA, bajo el lema “Transformación empresarial, sostenible e inclusiva”, reunió a destacados expertos de Iberoamérica para explorar estas temáticas desde múltiples perspectivas. Este libro, que compila los principales aportes del evento, ofrece una visión integral sobre cómo las empresas pueden integrar prácticas sostenibles e inclusivas en sus estrategias, potenciando al mismo tiempo su capacidad de innovación.

A lo largo de sus capítulos, los lectores encontrarán análisis teóricos, estudios de caso y propuestas prácticas que abordan desde el pensamiento estratégico y la innovación colaborativa, hasta la implementación de estrategias de costo sostenible y la gestión del talento innovador. Este compendio no solo busca inspirar a los líderes empresariales, sino también proporcionarles herramientas concretas para enfrentar los retos actuales.

El propósito de esta obra es ser un recurso valioso para académicos, empresarios, estudiantes y todos aquellos interesados en contribuir a un mundo más sostenible e inclusivo. Les invitamos a leer esta obra, con la certeza de que encontrarán en ella ideas transformadoras que los impulsarán a tomar decisiones más conscientes y responsables.

INTRODUCTION

Business transformation is, now more than ever, an urgent necessity for organizations that wish to remain competitive in a globalized and constantly changing environment. Sustainability, understood as the ability to meet present needs without compromising those of future generations, and inclusion, as the commitment to equity and diversity, are the cornerstones around which 21st-century business strategies must revolve.

The 7th Meeting of the Ibero-American Network RITMMA, under the theme “Sustainable and Inclusive Business Transformation,” brought together leading experts from Ibero-America to explore these topics from multiple perspectives. This book, which compiles the main contributions of the event, offers a comprehensive view of how companies can integrate sustainable and inclusive practices into their strategies, while simultaneously enhancing their capacity for innovation.

Throughout its chapters, readers will find theoretical analyses, case studies, and practical proposals that address topics ranging from strategic thinking and collaborative innovation to the implementation of sustainable cost strategies and the management of innovative talent. This compendium not only seeks to inspire business leaders but also to provide them with concrete tools to face current challenges.

The purpose of this work is to be a valuable resource for academics, business leaders, students, and all those interested in contributing to a more sustainable and inclusive world. We invite you to read this book, confident that you will find transformative ideas that will inspire you to make more conscious and responsible decisions.

CAPÍTULO PRIMERO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA

LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

ADRIANA CÁCERES MARTELO
HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ
ÁNGEL W. VÁZQUEZ GARCÍA

RESUMEN

El capítulo aborda el pensamiento estratégico como una herramienta clave para la transformación empresarial, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas –PYMES–. Su objetivo fue analizar cómo este enfoque permite a las organizaciones adaptarse y prosperar en un entorno cambiante, integrando innovación y sostenibilidad. La metodología utilizada incluyó un análisis documental de literatura académica reciente (2018-2024), enfatizando estudios de caso y teorías aplicadas al desarrollo organizacional. Los resultados revelan que el pensamiento estratégico fomenta una toma de decisiones más informada, mejora la capacidad adaptativa y promueve un liderazgo visionario. Se concluye que integrar este enfoque transforma profundamente las estructuras empresariales, facilitando una ventaja competitiva sostenible. Este análisis sienta las bases para futuras investigaciones sobre su aplicación en diferentes sectores.

Palabras clave: Innovación; Pensamiento estratégico; Sostenibilidad empresarial.

I. INTRODUCCIÓN

El pensamiento estratégico se ha consolidado como un pilar fundamental para la transformación empresarial en un contexto caracterizado por cambios constantes en los mercados, avances tecnológicos y la creciente presión por integrar prácticas sostenibles. Este enfoque trasciende la planificación a corto plazo, promoviendo una visión integral y a largo plazo que permite a las organizaciones anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes¹.

Las PYMES, que representan más del 90% de las empresas a nivel mundial, enfrentan retos únicos en este panorama. Entre estos, se destacan la limitada capacidad de recursos, la necesidad de innovar para mantenerse competitivas y la presión para integrar prácticas sostenibles en sus operaciones. “Las PYMES enfrentan restricciones financieras y de conocimiento que limitan su capacidad para responder a las exigencias del entorno globalizado”². Esta situación se desmejora en mercados globalizados, donde las empresas deben equilibrar las demandas locales con las internacionales, intensificando la necesidad de estrategias flexibles y adaptables³.

En este contexto, el pensamiento estratégico no solo facilita la anticipación de cambios, sino que también refuerza la resiliencia organizacional. Según NONAKA y TAKEUCHI, este enfoque permite a las organizaciones “transformar el conocimiento en innovación, fortaleciendo su capacidad para competir en entornos complejos”⁴.

1 HENRY MINTZBERG, BRUCE W. AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Nueva York, The Free Press, 1998; MICHAEL E. PORTER. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Nueva York, The Free Press, 1985.

2 RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE y MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR. “Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs”, en RAFAEL PÉREZ URIBE, CARLOS SALCEDO PÉREZ y DAVID OCAMPO GUZMÁN (eds.). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs*, Hershey, IGI Global, 2018.

3 CHARLES EDQUIST y BJÖRN H. JOHNSON. “Institutions and organizations in systems of innovation”, en CHARLES EDQUIST (ed.). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, Hoboken, Taylor and Francis, 2013, pp. 41 a 63.

4 IKUJIRO NONAKA y HIROTAKA TAKEUCHI. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.

Sin embargo, muchas PYMES enfrentan dificultades significativas en este proceso. HUERGO señala que “las empresas con capacidad limitada para innovar tienen mayores riesgos de obsolescencia en mercados competitivos”⁵.

Además, la sostenibilidad se ha convertido en un componente esencial de la estrategia empresarial moderna. COSTA y MATIAS argumentan que “la sostenibilidad empresarial no solo responde a exigencias regulatorias, sino que también actúa como un diferenciador competitivo clave”⁶. Esta perspectiva refuerza la importancia del pensamiento estratégico como una herramienta que no solo enfrenta desafíos, sino que también identifica oportunidades de crecimiento. Esta situación plantea una pregunta: ¿Cómo puede el pensamiento estratégico facilitar la transformación empresarial y garantizar la sostenibilidad competitiva?

A. Principales enfoques teóricos del pensamiento estratégico

La teoría del pensamiento estratégico ha evolucionado a partir de diversos enfoques que reflejan la complejidad de su aplicación en contextos reales. Cada perspectiva aporta herramientas conceptuales y prácticas que permiten a las organizaciones abordar los desafíos del entorno de manera más efectiva. A continuación, se presentan las perspectivas teóricas más relevantes.

En primer lugar, la escuela de diseño y planificación estratégica plantea que las estrategias deben diseñarse mediante un análisis estructurado, tanto del entorno interno como externo de la organización. Según MINTZBERG⁷, este enfoque sigue un proceso

5 ELENA HUERGO. “The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms”, *Research Policy*, vol. 35, n.º 9, 2006, pp. 1.377 a 1.388.

6 JOANA COSTA y João C. O. MATIAS. “Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems”, *Sustainability*, vol. 12, n.º 19, 2020, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8112>].

7 HENRY MINTZBERG. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Nueva York, The Free Press, 1994.

deliberado y racional, facilitando a los líderes empresariales la formulación de estrategias claras y coherentes. Sin embargo, esta perspectiva ha recibido críticas de autores como SENGE⁸, quien argumenta que en entornos altamente dinámicos, donde los cambios son constantes, la flexibilidad resulta fundamental para garantizar el éxito organizacional.

Por otro lado, la teoría de las capacidades dinámicas representa un avance significativo en la comprensión del pensamiento estratégico. Propuesta por EISENHARDT y MARTIN⁹, esta teoría subraya la importancia de que las organizaciones desarrollen capacidades para adaptarse y renovar sus recursos en respuesta a los cambios del entorno. FRISHAMMAR *et al.*¹⁰ refuerzan esta visión al destacar que las capacidades dinámicas no solo permiten responder al cambio, sino también configurarlo a favor de la empresa. Este enfoque incluye la habilidad de integrar y reconfigurar recursos, posicionando a las empresas para aprovechar nuevas oportunidades y liderar procesos de transformación.

La colaboración y la innovación también ocupan un lugar central en el pensamiento estratégico contemporáneo. Como señala BOGERS¹¹, la colaboración interorganizacional fomenta la innovación al combinar conocimientos internos y externos. Este enfoque no solo fortalece las estrategias empresariales al hacerlas más robustas y efectivas, sino que también reduce riesgos y amplía las posi-

-
- 8 PETER M. SENGE. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York, Doubleday, 1990.
- 9 KATHLEEN M. EISENHARDT y JEFFREY A. MARTIN. "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10-11, 2000, pp. 1.105 a 1.121, disponible en [<https://www.jstor.org/stable/3094429>].
- 10 JOHAN FRISHAMMAR, MONIKA KURKKIO, LENA ABRAHAMSSON y ULRICH LICHTENTHALER. "Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: A literature review and a conceptual framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, n.º 4, 2012, pp. 519 a 529, disponible en [<https://ieeexplore.ieee.org/document/6175942>].
- 11 MARCEL BOGERS. "The open innovation paradox: Knowledge sharing and protection in R&D collaborations", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n.º 1, 2011, pp. 93 a 117, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699380].

bilidades de éxito en mercados competitivos, donde la complejidad demanda soluciones creativas y colectivas.

En años recientes, la sostenibilidad ha adquirido un rol protagónico en la estrategia empresarial. Según PORTER¹², las prácticas sostenibles no solo responden a las expectativas regulatorias y sociales, sino que también generan ventajas competitivas al diferenciar a las empresas en el mercado. ALIASGHAR *et al.*¹³ complementan esta perspectiva al demostrar que las PYMES que priorizan la sostenibilidad no solo innovan más, sino que también desarrollan una mayor resiliencia organizacional, clave para enfrentar las demandas del entorno actual.

El liderazgo estratégico emerge como un elemento esencial para implementar con éxito el pensamiento estratégico. Según KOTTER¹⁴, los líderes visionarios inspiran y alinean a sus equipos hacia objetivos comunes, fomentando una cultura organizacional basada en la innovación y la adaptabilidad. Esta conexión entre liderazgo y cultura organizacional ha sido ampliamente estudiada, resaltando cómo, en contextos de cambio acelerado, una cultura organizativa fuerte facilita la implementación efectiva de estrategias¹⁵.

Por último, la cultura organizacional se destaca como un factor crítico en la aplicación del pensamiento estratégico. HOFSTEDE¹⁶ argumenta que las diferencias culturales influyen de manera significativa en la forma en que las organizaciones perciben y ejecutan sus estrategias. En este contexto, la gestión del conocimiento se convierte en una herramienta indispensable para garantizar el

12 MICHAEL E. PORTER. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, The Free Press, 2000.

13 OMID ALIASGHAR, ARASH SADEGHI y ELIZABETH L. ROSE. "Process innovation in small- and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", *Journal of Small Business Management*, vol. 61, n.º 4, 2023, pp. 1.583 a 1.610.

14 JOHN P. KOTTER. *Leading change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

15 SENGE. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, cit.

16 GEERT HOFSTEDE. *Culture's consequences: International differences in work-related values: Abridged edition*, Newbury Park, CA, Sage, 1980.

éxito de las iniciativas estratégicas. SHOVE *et al.*¹⁷ subrayan que las organizaciones que gestionan eficazmente tanto el conocimiento interno como el externo, están mejor preparadas para competir en entornos complejos y cambiantes.

B. Tendencias actuales en la teoría del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico ha evolucionado para adaptarse a las demandas de un entorno globalizado y digitalizado. Las tendencias actuales incluyen:

- *Transformación digital:* Las empresas están adoptando tecnologías avanzadas para optimizar sus procesos y mejorar su capacidad de análisis estratégico. Esto incluye el uso de *big data* y herramientas de inteligencia artificial para prever cambios en el mercado y diseñar estrategias más efectivas¹⁸.
- *Modelos colaborativos e innovación:* Las PYMES están adoptando enfoques de colaboración para acceder a recursos externos y complementar sus capacidades internas. ALIASGHAR *et al.*¹⁹ argumentan que la innovación abierta permite a las empresas aprovechar el conocimiento colectivo, lo que refuerza su ventaja competitiva.
- *Sostenibilidad estratégica:* La presión por incorporar prácticas sostenibles ha llevado a las empresas a integrar objetivos am-

17 ELIZABETH SHOVE, HEATHER CHAPPELLES y BAS VAN VLIET. *Infrastructures of consumption: Environmental innovation in the utility industries*, Hoboken, Taylor & Francis, 2012.

18 MARISA DZIALLAS y KNUT BLIND. "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis", *Technovation*, vols. 80-81, 2019, pp. 3 a 29, disponible en [\[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217301402\]](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217301402).

19 ALIASGHAR, SADEGHI y ROSE. "Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", cit.

bientales y sociales en sus estrategias principales. Esto no solo responde a las expectativas de los consumidores, sino que también posiciona a las empresas como líderes en sostenibilidad²⁰.

II. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este capítulo fue de tipo cualitativo, basada en un análisis documental exhaustivo de literatura académica publicada entre 2018 y 2024. El objetivo principal fue identificar investigaciones relevantes sobre el pensamiento estratégico y su impacto en la transformación empresarial, con un énfasis especial en pequeñas y medianas empresas. Se consultaron bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Web of Science y ProQuest, para garantizar la calidad y relevancia de las fuentes seleccionadas.

A. Procedimiento de búsqueda y selección de documentos

Para la búsqueda de información se emplearon fórmulas de búsqueda específicas que combinaron palabras clave y operadores booleanos. Entre las combinaciones utilizadas se destacan:

- “Strategic thinking” AND “business transformation” AND “small and medium enterprises” OR “SMEs”
- “Strategic management” AND “innovation” AND “organizational change”
- “Sustainability” AND “competitive advantage” AND “strategic planning”

Se establecieron filtros específicos para incluir solo documentos publicados en revistas indexadas con revisión por pares, capítulos de libro y artículos de conferencias internacionales. Así mismo, se

20 PORTER. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, cit.

priorizó la selección de documentos en inglés y español, garantizando una representación global y regional.

B. Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión:

- Publicaciones entre 2018 y 2024.
- Estudios que abordaran directamente el pensamiento estratégico y su relación con la innovación, sostenibilidad o transformación organizacional.
- Investigaciones empíricas, revisiones teóricas y estudios de caso.

Criterios de exclusión:

- Documentos que no presentaran un análisis crítico o un marco teórico relevante.
- Publicaciones duplicadas o con información redundante.

En total se revisaron 65 documentos, de los cuales 38 cumplieron con los criterios de inclusión y fueron analizados en profundidad. Estos incluyen 25 artículos científicos, ocho capítulos de libros y cinco reportes de conferencias.

C. Técnicas de análisis

La información recopilada fue organizada y analizada, categorizando los documentos según su temática principal: liderazgo estratégico, innovación, sostenibilidad y transformación empresarial. Se realizó una comparación entre los diferentes enfoques teóricos y resultados empíricos para identificar patrones, similitudes y divergencias en la literatura.

El análisis permitió construir una visión integral sobre el pensamiento estratégico, destacando las principales tendencias y desafíos asociados a su implementación. Los resultados se presentan en categorías organizadas, que reflejan tanto la evolución teórica como las aplicaciones prácticas del pensamiento estratégico en diferentes contextos.

III. RESULTADOS

El análisis documental permitió identificar diversas dinámicas y tendencias relacionadas con el pensamiento estratégico como motor de transformación empresarial, organizadas en categorías sintetizadas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Hallazgos principales

CATEGORÍA	HALLAZGO PRINCIPAL	AUTORES
Liderazgo visionario	Impulsa innovación y toma de decisiones basadas en datos.	Eisenhardt y Martin (2000); Mintzberg (1998)
Gestión del cambio	Fomenta flexibilidad y adaptación al entorno.	Kotter (1996); Duque y Vera (2022)
Sostenibilidad	Mejora competitividad y resiliencia organizacional.	Aliasghar <i>et al.</i> (2023); Porter (2000)

Para representar estas relaciones, se presentan los hallazgos clave en función de las categorías analizadas:

A. Liderazgo visionario y toma de decisiones estratégicas

Uno de los hallazgos más significativos es el papel central del liderazgo visionario en la aplicación del pensamiento estratégico. Los líderes con visión estratégica son capaces de anticipar cambios en el entorno, identificar oportunidades emergentes y guiar a sus equipos hacia objetivos organizacionales alineados con una estrat-

tegía global²¹. Estudios recientes demuestran que estos líderes promueven la colaboración y la innovación al empoderar a sus equipos para asumir riesgos calculados, lo que fortalece la capacidad adaptativa de la organización²².

En el contexto de las PYMES, el liderazgo estratégico resulta aún más crítico debido a los recursos limitados y la necesidad de priorizar esfuerzos. Las empresas lideradas por directivos con una mentalidad estratégica presentan una mayor capacidad para responder a las demandas del mercado y sostener una ventaja competitiva²³. Por ejemplo, un estudio de MORA *et al.*²⁴ mostró que, en empresas de transporte de carga, la implementación de un liderazgo basado en pensamiento estratégico mejoró significativamente su desempeño operativo y administrativo.

B. Gestión del cambio y flexibilidad organizacional

El pensamiento estratégico es esencial para fomentar la flexibilidad organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse con rapidez a los cambios del entorno. Este atributo se destaca como un diferenciador clave en mercados altamente competitivos. KOTTER²⁵ argumenta que las organizaciones exitosas son aquellas que no solo reaccionan ante los cambios, sino que también los prevén y los convierten en oportunidades.

Los resultados indican que las PYMES que adoptan prácticas de gestión del cambio, como metodologías ágiles y modelos de toma de decisiones descentralizados, logran una mayor resiliencia ante situaciones de incertidumbre. Por ejemplo, las empresas que inte-

21 KOTTER. *Leading change*, cit.

22 EISENHARDT y MARTIN. "Dynamic capabilities: What are they?", cit.

23 ALIASGHAR, SADEGHI y ROSE. "Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", cit.

24 CARMEN LUCÍA MORA OCHOA, YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE y GERSON RUEDA VERA. "Impact of strategic planning on the administrative management of freight transportation companies in frontier zone, Colombia", *Journal of Language and Linguistic Studies*, vol. 18, n.º 4, 2022, pp. 706 a 741, disponible en [\[http://www.jlls.org/index.php/jlls/article/view/4990\]](http://www.jlls.org/index.php/jlls/article/view/4990).

25 KOTTER. *Leading change*, cit.

gran tecnologías digitales en sus procesos estratégicos demuestran una capacidad superior para ajustarse a las demandas del mercado, lo que resulta en un crecimiento sostenido²⁶.

Además, la investigación señala que las organizaciones con estructuras organizativas flexibles tienen más éxito en la implementación de estrategias a largo plazo. Esto se debe a su capacidad para integrar nuevas tecnologías, fomentar la innovación interna y alinear sus operaciones con objetivos estratégicos más amplios²⁷.

C. Sostenibilidad como ventaja competitiva

Otro hallazgo importante es la integración de la sostenibilidad como un componente esencial del pensamiento estratégico. Las empresas que priorizan prácticas sostenibles no solo responden a las demandas regulatorias y sociales, sino que también crean valor para sus *stakeholders* al posicionarse como líderes responsables en sus sectores²⁸.

La sostenibilidad estratégica implica un cambio de paradigma, pasando de considerar las prácticas sostenibles como un costo adicional a verlas como una inversión que genera beneficios a largo plazo. ALIASGHAR *et al.*²⁹ destacan que las PYMES que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio logran fidelizar clientes, reducir riesgos operativos y mejorar su reputación.

Por ejemplo, el análisis de caso de una empresa avícola en Matanzas, Cuba, mostró que la implementación de estrategias basadas en el análisis FODA-PAJ permitió identificar áreas críticas para me-

26 DZIALLAS y BLIND. "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis", cit.

27 MINTZBERG. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, cit.

28 PORTER. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, cit.

29 ALIASGHAR, SADEGHI y ROSE. "Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", cit.

jorar su sostenibilidad y competitividad³⁰. Esto incluyó la optimización de recursos naturales, la adopción de energías limpias y el fortalecimiento de relaciones con proveedores locales.

D. Tendencias emergentes en el pensamiento estratégico

Los resultados también revelan varias tendencias que están redefiniendo la forma en que las empresas abordan el pensamiento estratégico. Entre estas, destacan:

- *Transformación digital*: La adopción de tecnologías avanzadas, como el análisis de *big data* y la inteligencia artificial, permite a las empresas prever cambios en el entorno y diseñar estrategias más efectivas. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones basadas en datos, lo que reduce la incertidumbre y aumenta la precisión estratégica³¹.
- *Innovación*: Las PYMES están aprovechando enfoques colaborativos para superar las limitaciones de recursos internos. ALIASGHAR *et al.*³² argumentan que la innovación abierta permite a las empresas acceder al conocimiento colectivo, generando ideas y soluciones más rápidas y efectivas.
- *Globalización y sostenibilidad*: La globalización ha intensificado la necesidad de estrategias sostenibles que equilibren las demandas de los mercados internacionales con las responsabilidades ambientales y sociales. Estudios recientes muestran que

-
- 30 VLADIMIR VEGA FALCÓN, MAIKEL YELANDI LEYVA VÁZQUEZ y BELKIS SÁNCHEZ MARTÍNEZ. "Análisis FODA-PAJ: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa avícola Matanzas", *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º S5, 2022, pp. 34 a 46, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>].
- 31 DZIALLAS y BLIND. "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis", cit.
- 32 ALIASGHAR, SADEGHI y ROSE. "Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", cit.

las empresas con estrategias globales sostenibles logran un mejor desempeño financiero y social³³.

Estos resultados evidencian que el pensamiento estratégico no solo mejora la competitividad empresarial, sino que también impulsa una transformación organizacional profunda. Este enfoque permite a las empresas no solo sobrevivir en entornos desafiantes, sino prosperar y liderar en sus sectores.

IV. CONCLUSIONES

El pensamiento estratégico se posiciona como una herramienta transformadora para las PYMES, permitiéndoles enfrentar los desafíos de un entorno dinámico y competitivo. Los hallazgos indican que la adopción de liderazgo visionario, la gestión efectiva del cambio y la integración de la sostenibilidad son elementos clave para lograr una ventaja competitiva sostenible.

A nivel teórico, se observa una convergencia entre las perspectivas clásicas y los enfoques contemporáneos, que resaltan la importancia de una visión a largo plazo y una cultura organizacional orientada a la innovación³⁴. Sin embargo, persisten desafíos en la implementación práctica, particularmente en contextos donde los recursos son limitados. Además, la temática ha evolucionado de forma significativa, integrando conceptos de flexibilidad, innovación y sostenibilidad, lo que proporciona las herramientas necesarias para que las PYMES enfrenten los retos del entorno actual y aprovechen las oportunidades emergentes, posicionándose como actores clave en la transformación empresarial.

La pregunta de investigación planteada encuentra una respuesta clara: El pensamiento estratégico facilita la transformación empresarial al proporcionar un marco para la toma de decisiones integra-

33 PORTER. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, cit.

34 MINTZBERG. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, cit.; PORTER. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, cit.

les y sostenibles. Este capítulo sugiere que futuras investigaciones podrían centrarse en la aplicación de estos principios en sectores específicos y en la evaluación de su impacto a largo plazo.

REFERENCIAS

- ALIASGHAR, OMID; ARASH SADEGHI y ELIZABETH L. ROSE. "Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity", *Journal of Small Business Management*, vol. 61, n.º 4, 2023, pp. 1.583 a 1.610.
- BOGERS, MARCEL. "The open innovation paradox: Knowledge sharing and protection in R&D collaborations", *European Journal of Innovation Management*, vol. 14, n.º 1, 2011, pp. 93 a 117, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699380].
- COSTA, JOANA y JOÃO C. O. MATIAS. "Open innovation 4.0 as an enhancer of sustainable innovation ecosystems", *Sustainability*, vol. 12, n.º 19, 2020, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8112>].
- DZIALLAS, MARISA y KNUT BLIND. "Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis", *Technovation*, vols. 80-81, 2019, pp. 3 a 29, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217301402>].
- EDQUIST, CHARLES y BJÖRN H. JOHNSON. "Institutions and organizations in systems of innovation", en CHARLES EDQUIST (ed.). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, Hoboken, Taylor and Francis, 2013, pp. 41 a 63.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. y JEFFREY A. MARTIN. "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10-11, 2000, pp. 1.105 a 1.121, disponible en [<https://www.jstor.org/stable/3094429>].
- FRISHAMMAR, JOHAN; MONIKA KURKKIO, LENA ABRAHAMSSON y ULRICH LICHENTHALER. "Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: A literature review and a conceptual framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, n.º 4, 2012, pp. 519 a 529, disponible en [<https://ieeexplore.ieee.org/document/6175942>].

- HOFSTEDE, GEERT. *Culture's consequences: International differences in work-related values: Abridged edition*, Newbury Park, CA, Sage, 1980.
- HUERGO, ELENA. "The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 35, n.º 9, 2006, pp. 1.377 a 1.388.
- KOTTER, JOHN P. *Leading change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- MARCH, JAMES G. Y HERBERT A. SIMON. *Organizations*, 2.ª ed., Cambridge, Blackwell, 1993.
- MINTZBERG, HENRY. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Nueva York, The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, HENRY; BRUCE W. AHLSTRAND y JOSEPH LAMPEL. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Nueva York, The Free Press, 1998.
- MORA OCHOA, CARMEN LUCÍA; YAIR ROLANDO CASADIEGO DUQUE y GERSON RUEDA VERA. "Impact of strategic planning on the administrative management of freight transportation companies in frontier zone, Colombia", *Journal of Language and Linguistic Studies*, vol. 18, n.º 4, 2022, pp. 706 a 741, disponible en [\[http://www.jlls.org/index.php/jlls/article/view/4990\]](http://www.jlls.org/index.php/jlls/article/view/4990).
- NONAKA, IKUJIRŌ y HIROTAKA TAKEUCHI. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.
- PÉREZ URIBE, RAFAEL IGNACIO y MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR. "Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs", en RAFAEL PÉREZ URIBE, CARLOS SALCEDO PÉREZ y DAVID OCAMPO GUZMÁN (eds.). *Handbook of research on entrepreneurship and organizational sustainability in SMEs*, Hershey, IGI Global, 2018.
- PORTRER, MICHAEL E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Nueva York, The Free Press, 1985.

PORTER, MICHAEL E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, The Free Press, 2000.

SENGE, PETER M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York, Doubleday, 1990.

SHOVE, ELIZABETH; HEATHER CHAPPELLS y BAS VAN VLIET. *Infrastructures of consumption: Environmental innovation in the utility industries*, Hoboken, Taylor & Francis, 2012.

VEGA FALCÓN, VLADIMIR; MAIKEL YELANDI LEYVA VÁZQUEZ y BELKIS SÁNCHEZ MARTÍNEZ. "Análisis FODA-PAJ: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa avícola Matanzas", *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º S5, 2022, pp. 34 a 46, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>].

CAPÍTULO SEGUNDO

LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN HOTELES

ANDRÉS VILLANUEVA IMITOLA
ELCIRA SOLANO BENAVIDES
LEÓN CABELLO CERVANTES

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo explicar la innovación como estrategia para la transformación empresarial de los pequeños y medianos hoteles que prestan los servicios en el Distrito de Barranquilla, Colombia. La investigación es de carácter cuantitativo, en la cual se empleó la técnica multivariable, por medio de la aplicación del análisis de componentes principales aplicado a nueve hoteles. Dentro de las técnicas usadas para la recolección de información, estuvieron fundamentadas la encuesta y revisión documental. En los resultados se evidenciaron tres componentes: la innovación colaborativa, la innovación estratégica y la gestión de talento innovador.

Palabras clave: Innovación; Estrategia; Transformación; Sostenibilidad; Hoteles.

I. INTRODUCCIÓN

En Colombia, la innovación ha sido impulsada por políticas gubernamentales y programas de apoyo a las empresas. De acuerdo con el informe del DANE¹, las empresas que implementan estrategias de innovación tienen una probabilidad mayor del 40% de crecimiento en comparación con aquellas que no lo hacen.

La presente investigación conlleva a dar respuesta a la pregunta problema: ¿Cuál es el grado de innovación que permiten la transformación empresarial sostenible en los pequeños y medianos hoteles del Distrito de Barranquilla?

Desde el punto de vista de la innovación, HIDALGO *et al.*² establecen que la gestión de la innovación es considerada un elemento importante en los negocios y tiene especial relevancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento, como ejes fundamentales en un entorno cada vez más cambiante.

Al analizar el concepto de innovación con relación al aprendizaje, deriva que la innovación debe ser analizada como un proceso reciproco de aprendizaje que se desarrolla entre las empresas y su entorno³, es decir, un proceso no lineal⁴. Por lo tanto, se hace necesario utilizar la innovación como un proceso técnico y social, en la cual incorpora personas y tecnologías.

-
- 1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. "Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (EDIT)", Bogotá, DANE, 2022, disponible en [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>].
 - 2 ANTONIO HIDALGO NUCHERA, JULIÁN PAVÓN MOROTE y GONZALO LEÓN SERRANO. *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*, Madrid, Edit. Pirámide, 2002.
 - 3 BJØRN T. ASHEIM y ARNE ISAKSEN. "SMES and the regional dimension of innovation", en BJØRN T. ASHEIM, ARNE ISAKSEN, CLAIRE NAUWELAERS y FRANZ TÖDTLING (eds.). *Regional innovation policy for small-medium enterprises*, Reino Unido, Edward Elgar Publishing, 2003.
 - 4 PHILIP COOKE. "New economy innovation systems: Biotechnology in Europe and the USA", *Industry and Innovation*, vol. 8, n.º 3, 2001, pp. 267 a 289.

Según FREEMAN⁵, se establece que innovar como sistema empieza a desarrollarse y explorarse en sus posibilidades explicativas atendiendo fenómenos complejos industriales a gran escala. En consecuencia, la innovación se hace necesario incorporarlo como concepto orientador de la formulación e implementación de políticas públicas a nivel de las organizaciones⁶.

De igual manera, QUINN *et al.*⁷, establecen que los talentos intelectuales y el aprovechamiento de su interacción en las organizaciones es lo que determina su capacidad competitiva. Por lo tanto, DRUCKER⁸ plantea que el conocimiento necesita de las TIC para apropiarse y generar ventaja competitiva en las organizaciones.

Por consiguiente, para desarrollar una labor innovadora, la empresa debe disponer de un sistema de innovación adecuado, de tal forma que aumente su efectividad desde el punto de vista del desarrollo de productos, rediseño de procesos y generación de nuevos modelos de negocio. Entre tanto, las empresas que innovan responden a la situación del entorno en la cual ellas se encuentran desarrollando sus actividades, en consecuencia, es necesario examinar el microentorno y el macroentorno donde las organizaciones operan. BURNS y STALKER⁹ formularon la tesis de que los niveles de turbulencia del entorno empresarial determinan la forma como se organiza la empresa atendiendo las necesidades del entorno. Así mismo, AHMED *et al.*¹⁰, establecen que la innovación cuenta con dos elementos: la generación de una idea o invención y la comercializa-

-
- 5 CHRISTOPHER FREEMAN. "Japan: A new national system of innovation?", en GIOVANNI DOSI, CHRISTOPHER FREEMAN, RICHARD NELSON, GERALD SIVERBERG y LUC SOETE (eds.). *Technical change and economic theory*, Londres, Pinter Publishers Limited, 1988.
- 6 NAUBAHAR SHARIF. "Emergence and development of the national innovation systems concept", *Research Policy*, vol. 35, n.º 5, 2006, pp. 745 a 766.
- 7 JAMES BRIAN QUINN, SYDNEY FINKELSTEIN y PHILIP ANDERSON. "La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo partido de los mejores", *Harvard Deusto Business Review*, n.º 75, 1996, pp. 4 a 17.
- 8 PETER FERDINAND DRUCKER. *Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi*, Bogotá, Norma, 2000.
- 9 TOM BURNS y G. M. STALKER. *The management of innovation*, Nueva York, Oxford University Press, 1961.
- 10 PERVAIS K. AHMED, CHARLES D. SHEPERD, LETICIA RAMOS GARZA y CLAUDIA RAMOS GARZA. *Administración de la innovación*, México, Pearson Educación, 2012.

ción fructífera de dicha invención, lo que implica que la innovación es la invención más el nivel de uso por parte de las personas naturales o jurídicas.

En cambio, CHARAN y LAFLEY¹¹ establecen que la innovación es como las empresas requiere de personas y por lo tanto es considerado un proceso social y atendiendo las necesidades del entorno, como son: microentorno (clientes, proveedores, competencias, entidades reguladoras, socios o aliados) y el macroentorno (factores políticos, ambientales, sociales, tecnológicos, económicos y legales).

Desde el punto de vista de las estrategias, ANSOFF¹² desarrolló la matriz en la cual incorpora producto y mercados; dentro de los productos están (actuales y nuevos) y dentro de los mercados (actuales y nuevos), en los cuales plantea estrategias de penetración en el mercado, diversificación, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. En ese sentido, para generar productos y abarcar nuevos mercados se requiere de la innovación como estrategia de transformación empresarial. Así mismo, VILLANUEVA¹³ plantea que la competitividad presenta una disminución cuando se realiza poca innovación para el desarrollo de nuevos productos requeridos en el mercado.

II. METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo a través de la utilización de métodos factoriales: análisis de componentes principales y análisis de clúster. Estos métodos permitirán sintetizar la información obtenida y destacar los principales componentes de la innovación en las empresas estudiadas. La población estudiada la componen nueve empresas que forman parte del sector de hotele-

11 RAM CHARAN y ALAN G. LAFLEY. *Cambio de juego: Cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación*, Bogotá, Norma, 2009.

12 IGOR H. ANSOFF. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Bogotá, Addison-Wesley Iberoamericana, 1997.

13 ANDRÉS VILLANUEVA IMITOLA. "Aspectos que determinan la competitividad en empresas de Barranquilla", *Económicas CUC*, vol. 33, n.º 1, 2012, pp. 173 a 190, disponible en [\[https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/179\]](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/179).

ría. Los datos provienen de una fuente primaria, obtenidos mediante una encuesta cerrada de 20 preguntas diseñadas para indagar sobre diversas facetas de la capacidad de innovación de cada empresa.

Para efecto de reducir la dimensionalidad de los datos, se aplicó el método de análisis de componentes principales -ACP-. Este método identificará los principales componentes que capturan la variabilidad significativa en las respuestas relacionadas con la innovación. Los componentes resultantes se utilizarán para crear un índice sintético que refleje los niveles de innovación de las empresas¹⁴. Este índice facilitará un análisis exploratorio posterior, permitiendo la identificación y creación de indicadores sintéticos específicos que caracterizan los diferentes tipos de innovación en cada empresa¹⁵.

Según KURITA¹⁶ y GREENACRE *et al.*¹⁷, el ACP es una técnica de reducción de dimensionalidad que cambia un conjunto de elementos correlacionadas en un universo menor de variables linealmente independientes, denominadas componentes principales. Estos componentes principales capturan la mayor parte de la varianza presente en el conjunto de datos original. Para iniciar los datos deben estar estandarizados cada una de las preguntas originales, se centra en su media (0) y se escala a su desviación estándar (1):

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j}$$

-
- 14 RIZWAN MUSHTAQ, AMMAR ALI GULL y MUHAMMAD USMAN. "ICT adoption, innovation, and SMEs' access to finance", *Telecommunications Policy*, vol. 46, n.º 3, 2022.
- 15 Ídem; ANTONIO USAI, FABIO FIANO, ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI, PAOLA PAOLONI, MASSIMILIANO BRIAMONTE y BEATRICE ORLANDO. "Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance", *Journal of Business Research*, vol. 133, 2021, pp. 327 a 336.
- 16 TAKIO KURITA. "Principal component analysis (PCA)", en *Computer vision: A reference guide*, Cham, Springer, 2019, pp. 1 a 4.
- 17 MICHAEL GREENACRE, PATRICK J. F. GROENEN, TREVOR HASTIE, ALFONSO IODICE D'ENZA, ANGELOS MARKOS y ELENA TUZHILINA. "Principal component análisis", *Nature Reviews Methods Primers*, vol. 2, n.º 1, 2022, pp. 1 a 24.

Donde x_{ij} es el valor del atributo j para la muestra i , $(x_{-j})^-$ es la media del atributo j , y S_j es la desviación estándar del atributo j . Después se estima la matriz de covarianza.

$$C = \frac{1}{n-1} Z^T Z$$

Donde Z es la matriz de datos estandarizados y C es la matriz de covarianza.

A partir de esta matriz, se extraen los autovalores y autovectores, y los componentes principales se seleccionan en función de su capacidad para acumular un porcentaje deseado de la varianza total explicada.

Además de evaluar los autovalores, es crucial realizar pruebas de idoneidad para el análisis de componentes principales antes de proceder con la extracción¹⁸. La prueba de Esfericidad de Bartlett y la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin –KMO– son dos test estadísticos esenciales que ayudan a determinar la adecuación de los datos para el análisis de componentes principales.

Por último, se crea un índice sintético como una combinación lineal ponderada de los componentes principales seleccionados: Índice Innovación = $w_1 PC_1 + w_2 PC_2 + \dots + w_k PC_k$ es el i -ésimo componente principal y w_i es el peso asignado al i -ésimo componente de innovación, proporcional a su autovalor correspondiente. Este índice sintético ofrece una medida cuantitativa de características predominantes de la innovación de las empresas.

III. RESULTADOS

Para efecto de determinar el grado de innovación como estrategia para la transformación empresarial en los hoteles objeto de estudio, se aplicaron 20 preguntas cerradas a diversas afirmaciones

18 KURITA. "Principal component analysis (PCA)", cit.; GREENACRE, GROENEN, HASTIE, IODICE D'ENZA, MARKOS y TUZHILINA. "Principal component análisis", cit.

sobre la cultura de innovación con escalas de valoración de 1 a 5, donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy desacuerdo. Las afirmaciones se centran en varios aspectos de la innovación, desde la ejecución de la misma en grupos, la participación equilibrada en dichas actividades, hasta las políticas y prácticas del talento humanos que favorecen la innovación.

- Índice de innovación

En el siguiente análisis multivariado factorial se utilizó el método de análisis de componentes principales para crear un índice sintético, que permita establecer los niveles de innovación de las empresas dentro de la población de estudio. Además, se buscó establecer la relación entre los índices que configuran la teoría basada en las teorías que podrían explicar los componentes estimados y el indicador global de innovación.

Para la estimación del índice, se utilizó el *software SPSS*, donde se introdujeron 20 preguntas de las cuales 16 fueron utilizadas por el modelo; cuatro preguntas fueron excluidas debido a la falta de variabilidad ya que todas obtuvieron el 100%. Los valores fueron normalizados con media cero y varianza unitaria. Al aplicar el método de análisis de componentes principales, se obtuvo un resultado de la prueba de KMO de 0,75, indicando que los componentes tienen un alto grado de explicabilidad. Además, la prueba de esfericidad de Bartlett resultó ser significativa, lo que confirma que el indicador estimado es un buen reflejo de la innovación en las empresas evaluadas.

El índice de innovación está conformado por los tres componentes que se estimaron y que se agruparon según la teoría explicada y la relación en la innovación. El primer componente tiene un grado de explicación de 64% y se puede llamar el Componente 1: *innovación colaborativa*, la gestión de la innovación abierta se resalta como esencial en el entorno empresarial moderno. HIDALGO *et al.*¹⁹ reconocen la importancia de la gestión de la innovación en organi-

¹⁹ HIDALGO NUCHERA, PAVÓN MOROTE y LEÓN SERRANO. *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*, cit.

zaciones dentro de la economía del conocimiento, enfatizando la necesidad de un intercambio libre de ideas para generar valor. FREEMAN²⁰ y SHARIF²¹ destacan el papel de la innovación en la política pública, apoyando la idea de sistemas abiertos para captar ideas y colaborar con actores externos. QUINN *et al.*²² subrayan la caracterización y aprovechamiento de talentos dentro de las empresas, lo cual es vital para fomentar una cultura que maneje positivamente los errores y capacite a los empleados en innovación.

El Componente 2 explica un 19,5% y se puede considerar como *innovación estratégica y organizacional* que refleja la importancia de una estructura organizacional que soporte y fomente la innovación a través de incentivos y políticas claras. DRUCKER²³ argumenta que la gestión del conocimiento es crucial para la innovación, necesita de la tecnología para ser eficaz, lo que implica que los procesos y trámites administrativos deben facilitar la innovación. Así mismo, la colaboración interdepartamental durante el lanzamiento de nuevos productos, como indican las interacciones entre producción, mercadeo, finanzas y talento humano, se alinea con la teoría de QUINN *et al.*²⁴, que destacan la integración del conocimiento y su aprovechamiento como clave para la capacidad competitiva de la empresa. Además, la política de estímulos para la experimentación y el desarrollo de innovaciones alineadas con la estrategia corporativa resuenan con las ideas de BURNS y STALKER²⁵, quienes observaron que las organizaciones más eficaces en ambientes turbulentos son aquellas que adaptan su estructura administrativa para fomentar la flexibilidad y la respuesta rápida a cambios.

Por último, el Componente 3 que explica el 10,6% de la innovación y se puede considerar como *gestión de talento innovador* debi-

20 FREEMAN. "Japan: A new national system of innovation?", cit.

21 SHARIF. "Emergence and development of the national innovation systems concept", cit.

22 QUINN, FINKELSTEIN y ANDERSON. "La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo partido de los mejores", cit.

23 DRUCKER. *Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi*, cit.

24 QUINN, FINKELSTEIN y ANDERSON. "La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo partido de los mejores", cit.

25 BURNS y STALKER. *The management of innovation*, cit.

do a que resalta la importancia de integrar la capacidad de innovación en los criterios de selección de personal, lo cual se alinea con la visión de QUINN *et al.*²⁶, argumentando que la capacidad de una empresa para competir depende del aprovechamiento de los talentos intelectuales internos. Esta perspectiva se complementa con la asignación directa de proyectos de innovación a los emprendedores internos, reflejando la estrategia mencionada por DRUCKER²⁷, que establece la innovación como una búsqueda organizada y sistemática de cambiar las oportunidades del entorno en ventajas competitivas. Además, la realización de innovaciones en grupo resalta la importancia del trabajo colaborativo y la diversidad de enfoques, lo cual es crucial para el desarrollo de nuevas ideas y soluciones dentro de la empresa, apoyando la teoría de BURNS y STALKER²⁸ sobre la adaptabilidad organizacional en entornos cambiantes.

Tabla 1. Matriz de componente rotado y creación de índices de innovación

PREGUNTAS	COMPONENTE		
	Componente 1: Innovación colaborativa	Componente 2: Innovación estratégica	Componente 3: Gestión de talento innovador
Se facilita el intercambio libre y espontáneo de innovación al interior de la organización.	0,888		
La empresa posee un sistema abierto de captación de ideas y proyectos de innovación.	0,888		

26 QUINN, FINKELSTEIN y ANDERSON. "La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo partido de los mejores", cit.

27 PETER FERDINAND DRUCKER. *Drucker su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Barcelona, Norma, 1996.

28 BURNS y STALKER. *The management of innovation*, cit.

La empresa gestiona las innovaciones procedentes de los clientes.	0,888		
Existe una política de manejo positivo de los errores, en vez de castigarlos.	0,888		
La empresa tiene mecanismos para asimilar las innovaciones procedentes de actores del entorno como proveedores, canales de distribución y universidades.	0,888		
A la gente se le capacita en innovación.	0,862		
Existen incentivos económicos para la innovación.		0,386	
Cuando se va a sacar un producto nuevo, las áreas de producción, mercadeo, finanzas y talento humano trabajan en equipo.		0,967	
Los procesos y trámites administrativos facilitan el desarrollo de la innovación.		0,967	
La receptividad de la alta dirección respecto a las innovaciones es alta.		0,967	
Existe una política de estímulos a la experimentación y la prueba de ideas nuevas.		0,834	
Se promueve el desarrollo de innovaciones orientadas por la estrategia de la compañía.		0,834	
Cuando hay innovación en grupo, existe una participación equilibrada de creativos, razonadores y prácticos.		0,694	
En el proceso de selección del personal que se aplica a los aspirantes a entrar a la empresa, se le da consideración a la capacidad innovadora de los mismos.			0,942
En la compañía se llevan a cabo innovaciones en grupo.		-0,140	0,859
La gerencia asigna de manera directa proyectos de innovación a los emprendedores.			0,778

Fuente: Elaboración propia.

Con los componentes ya establecidos, se elaboró un ranking de innovación con valores de 0 a 100, basado en los puntajes obtenidos de los tres componentes. Esto permite identificar las empresas con mayores y menores niveles de innovación.

**Tabla 2. Ranking de innovación
en empresas restaurantes y hotelería**

Empresa	COMP 1	COMP 2	COMP 3	Índice innovación
Empresa 6	100	77.296492	100	93.18894761
Empresa 2	92.9757360603	81.8817169	97.7235339	90.12231009
Empresa 3	95.29564035	79.6194356	68.1782515	87.88104005
Empresa 8	95.29564035	79.6194356	68.1782515	87.88104005
Empresa 5	95.29564035	79.6194356	68.1782515	87.88104005
Empresa 9	90.5912807	81.9423793	36.356503	82.57313249
Empresa 7	99.4026574	74.6126781	0	82.02539789
Empresa 1	59.08285139	0	65.5558013	42.00529096
Empresa 4	0	100	61.3927828	36.13927828

Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

Los resultados muestran una alta aceptación en las preguntas, en las cuales el 78% están “de acuerdo” y “muy de acuerdo”, mostrando una sólida cultura de innovación con políticas y prácticas bien establecidas que promueven tanto la colaboración como la creatividad.

A pesar de la fuerte orientación hacia los incentivos económicos y las técnicas de gestión innovadora, el 21% respondieron estar “indiferente” según el cuestionario lo que muestra una desconexión entre las políticas propuestas y su percepción o valoración por parte de los empleados, que genera una oportunidad de mejoramientos para las empresas

El índice de innovación está conformado por tres componentes: innovación colaborativa, innovación estratégica y la gestión del talento innovador.

En el Componente 1, se observa que solo dos de las nueve empresas evaluadas obtuvieron puntajes bajos, mientras que las demás mostraron niveles similares, reflejando un fuerte compromiso con la innovación, en especial la colaborativa.

En el Componente 2, únicamente la empresa nueve registró los niveles más bajos de innovación estratégica, además de evidenciarse una brecha significativa entre esta empresa y las otras siete que presentaron niveles de innovación similares.

En cuanto al Componente 3, relacionado con la gestión de talento innovador, dos empresas destacaron con los puntajes más altos y otras dos con los más bajos, mientras que el resto mantuvo puntajes de innovación relativamente similares. Por último, en el índice general de innovación, siete de las nueve empresas exhibieron niveles de innovación comparables, con solo dos registrando niveles bajos.

REFERENCIAS

AHMED, PERVAIS K.; CHARLES D. SHEPERD, LETICIA RAMOS GARZA y CLAUDIA RAMOS GARZA. *Administración de la innovación*, México, Pearson Educación, 2012.

ANSOFF, IGOR H. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, Bogotá, Addison-Wesley Iberoamericana, 1997.

ASHEIM, BJØRN T. y ARNE ISAKSEN. "SMES and the regional dimension of innovation", en BJØRN T. ASHEIM, ARNE ISAKSEN, CLAIRE NAUWELAERS y FRANZ TÖDTLING (eds.). *Regional innovation policy for small-medium enterprises*, Reino Unido, Edward Elgar Publishing, 2003.

BURNS, TOM y G. M. STALKER. *The management of innovation*, Nueva York, Oxford University Press, 1961.

CHARAN, RAM y ALAN G. LAFLEY. *Cambio de juego: Cómo impulsar el crecimiento de los ingresos y de las utilidades mediante la innovación*, Bogotá, Norma, 2009.

COOKE, PHILIP. "New economy innovation systems: Biotechnology in Europe and the USA", *Industry and Innovation*, vol. 8, n.º 3, 2001, pp. 267 a 289.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. "Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (EDIT)", Bogotá, DANE, 2022, disponible en [<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-desarrollo-e-innovacion-tecnologica-edit>].

DRUCKER, PETER FERDINAND. *Drucker su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*, Barcelona, Norma, 1996.

DRUCKER, PETER FERDINAND. *Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi*, Bogotá, Norma, 2000.

FREEMAN, CHRISTOPHER. "Japan: A new national system of innovation?", en GIOVANNI DOSI, CHRISTOPHER FREEMAN, RICHARD NELSON, GERALD SIVERBERG y LUC SOETE (eds.). *Technical change and economic theory*, Londres, Pinter Publishers Limited, 1988.

GREENACRE, MICHAEL; PATRICK J. F. GROENEN, TREVOR HASTIE, ALFONSO IODICE D'ENZA, ANGELOS MARKOS y ELENA TUZHILINA. "Principal component analysis", *Nature Reviews Methods Primers*, vol. 2, n.º 1, 2022, pp. 1 a 24.

HIDALGO NUCHERA, ANTONIO; JULIÁN PAVÓN MOROTE y GONZALO LEÓN SERRANO. *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*, Madrid, Edit. Pirámide, 2002.

KURITA, TAKIO. "Principal component analysis (PCA)", en *Computer vision: A reference guide*, Cham, Springer, 2019, pp. 1 a 4.

LUGONES, GUSTAVO EDUARDO; PATRICIA GUTTI y NÉSTOR LE CLECH. *Indicadores de capacidades tecnológicas en América Latina*, Serie estudios y perspectivas n.º 89, México, D. F., CEPAL, 2007, disponible en [<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5014-indicadores-capacidades-tecnologicas-america-latina>].

MUSHTAQ, RIZWAN; AMMAR ÁLI GULL y MUHAMMAD USMAN. "ICT adoption, innovation, and SMEs' access to finance", *Telecommunications Policy*, vol. 46, n.º 3, 2022.

QUINN, JAMES BRIAN; SYDNEY FINKELSTEIN y PHILIP ANDERSON. "La gestión del intelecto profesional: Sacar el máximo partido de los mejores", *Harvard Deusto Business Review*, n.º 75, 1996, pp. 4 a 17.

SHARIF, NAUBAHAR. "Emergence and development of the national innovation systems concept", *Research Policy*, vol. 35, n.º 5, 2006, pp. 745 a 766.

USAI, ANTONIO; FABIO FIANO, ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI, PAOLA PAOLONI, MASSIMILIANO BRIAMONTE y BEATRICE ORLANDO. "Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance", *Journal of Business Research*, vol. 133, 2021, pp. 327 a 336.

VILLANUEVA IMITOLA, ANDRÉS. "Aspectos que determinan la competitividad en empresas de Barranquilla", *Económicas cuc*, vol. 33, n.º 1, 2012, pp. 173 a 190, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicas-cuc/article/view/179>].

CAPÍTULO TERCERO

ESTRATEGIAS DE COSTOS PARA LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE Y EQUITATIVA

VILMA VARGAS GONZÁLEZ

ALMA RODELO ACOSTA

MICHAEL MIRANDA MARTÍNEZ

RESUMEN

La transformación empresarial sostenible y equitativa se ha convertido en un imperativo estratégico con miras a generar un cambio a través de prácticas que contribuyan en el desarrollo socio-ambiental y la adopción de prácticas innovadoras que permitan responder a las demandas del mercado con productos amigables con el medio ambiente, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, lo que concita por estrategias de costos que no solo busquen la eficiencia operativa, sino también que contribuyan con el desarrollo sostenible y equitativo. Este trabajo tiene por objetivo describir estrategias de costos para la transformación empresarial sostenible y equitativa. La metodología con la cual se realizó es de carácter descriptivo-transeccional, con diseño de fuente documental, para lo que se consideró una ventana de observación de documentos comprendida entre 2022 y 2024. Los resultados apuntan hacia la economía circular como motor que potencia el desarrollo empresarial e industrial equitativo, minimizando el desperdicio de recursos y maximizando la eficiencia. Se concluye sobre las estrategias de costos que coadyuven la transformación empresarial en búsqueda

de sostenibilidad y equidad, así también como sobre la necesidad de políticas públicas que incentiven la creación de infraestructuras empresariales resilientes, innovadoras y equitativas.

Palabras clave: Transformación empresarial; Ecoeficiencia; Desarrollo sostenible y equitativo; Estrategias de costos; ODS.

I. INTRODUCCIÓN

En la última década ha prevalecido un fuerte interés empresarial hacia una tendencia cada vez mayor en la transformación sostenible y equitativa, principalmente en la industria manufacturera¹, incentivada por el logro de los 17 ODS, con una visión al 2030, entre los que destacan el ODS 7: Energía asequible y no contaminante, el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 12: Producción y consumo responsable y, principalmente, el ODS 9: Industria, innovación e infraestructura; el cual pretende entre sus metas:

Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos [...] Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados [...] Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias bajo criterios de sostenibilidad que adopten tecnologías y

1 VILMA VARGAS GONZÁLEZ, GIRLES GIRLEZA GALLEGOS y ALEJANDRA CAROLINA HERNÁNDEZ. "Contabilidad socio-ambiental en empresas industriales. Diversos enfoques para su implementación", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, n.º especial 11, 2024, pp. 793 a 810, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/42482>]; OMAR CHABÁN GARCÍA y ANTONIO LUIS HIDALGO CAPITÁN. "Green economy and green jobs: A multisectoral analysis by means of Spain's social accounting matrix", *Brazilian Journal of Political Economy*, vol. 43, n.º 2, 2023, pp. 380 a 397, disponible en [<https://bjpe.org.br/journal/article/view/2403/2339>]; HERENIA GUTIÉRREZ PONCE. "Sustainability as a strategy base in Spanish firms: Sustainability reports and performance on the sustainable development goals", *Sustainable Development*, vol. 31, n.º 4, 2023, pp. 3.008 a 3.023, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.2566>].

procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, fomentar la tecnología, la innovación y la investigación y lograr el acceso igualitario a la información y al conocimiento².

Así, de tal manera que la trasformación empresarial sostenible y equitativa y en general de la industria manufacturera requiere la implementación de actividades que equilibren la eficiencia financiera con la responsabilidad socio-ambiental, dicho de otro modo, estrategias de costos que posibiliten el tránsito hacia el mencionado equilibrio. El objetivo del presente trabajo, considerando lo anterior, se centra en describir estrategias de costos para la trasformación empresarial sostenible y equitativa. Por lo tanto, la metodología que permitió el logro del objetivo planteado fue de carácter descriptivo-transeccional, con diseño de fuente documental, para lo cual se consideró una ventana de observación de documentos comprendida entre 2022-2024. En la fundamentación teórica, se consideran la sostenibilidad y la equidad como categorías de análisis que impulsan estrategias de costos coadyuvantes de la transformación empresarial.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: una introducción que abre el camino hacia el entendimiento de la temática a tratar, un segundo apartado en donde se abordan la fundamentación teórica con la cual se sustenta y la temática planteada, una tercera parte en la cual se expone la metodología utilizada para el logro del objetivo general, se presenta así mismo en una cuarta instancia, los resultados obtenidos y su discusión, finalizando con las conclusiones y referencias.

2 NACIONES UNIDAS. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, Santiago, ONU, 2018, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>], p. 43.

– Hacia la construcción de una nueva visión empresarial con enfoque sostenible y equitativo. Fundamentación teórica

La transformación empresarial sostenible se fundamenta en los ODS u objetivos globales, los cuales fueron creados por la Organización de las Naciones Unidas en 2015, con una visión al 2030 para proteger al planeta de los diferentes impactos que se le ocasionan y generar prosperidad en las personas, en particular el ODS 9, que promueve la industrialización sostenible y equitativa a través de la innovación, para generar crecimiento y desarrollo económico en las ciudades³.

Teóricos como AMARTYA SEN⁴, quien fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1998 por haber dado una dimensión ética a problemas económicos vitales, y JOSEPH STIGLITZ⁵, Premio Nobel de Economía 2001 por su contribución al estudio de los mercados con información asimétrica, han argumentado que el desarrollo económico debe ir de la mano con la equidad social y la sostenibilidad ambiental. La integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también puede ofrecerle beneficios económicos significativos, como la reducción de costos operativos y la apertura de nuevos mercados.

Conjuntamente con los postulados teóricos formulados por SEN sobre el desarrollo económico y la equidad social, se considera el paradigma ecológico-transaccional desarrollado a partir de los modelos ecológico y transaccional del desarrollo humano, que se fundamenta en la teoría dinámica del desarrollo propuestos por BONFENBRENNER⁶ y por SAMEROFF y CHANDLER⁷, que dan un punto de partida en la consecución de factores materiales protectores del

3 UNITED NATIONS. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, 2015, disponible en [<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>].

4 Santiniketan, India, 3 de noviembre de 1933 -

5 Gary, Indiana, Estados Unidos, 9 de febrero de 1943 -

6 URIE BRONFENBRENNER. *The ecology of human development: Experiments by nature and design*, Cambridge, Harvard University Press, 1979.

7 ARNOLD J. SAMEROFF y MICHAEL J. CHANDLER. "Reproductive risk and the continuum of caretaking causality", en FRANCES DEGEN HOROWITZ (ed.). *Review of child development research*, vol. 4, Chicago, University of Chicago Press, 1975, pp. 187 a 244.

medio ambiente y su relación con la prevención de daños ecoambientales en beneficio del desarrollo humano, categoría de análisis que sugiere la disminución de costos en búsqueda de una sostenibilidad financiera y económica de los ecosistemas en condiciones de eficiencia, equidad y calidad.

Concordando con lo anterior y en aras del desarrollo sostenible, se proclama en 2015 la Agenda 2030 como “una agenda transformadora, que pone a la igualdad y dignidad de las personas en el centro y llama a cambiar nuestro estilo de desarrollo, respetando el medio ambiente en un compromiso universal adquirido tanto por países desarrollados como en desarrollo”⁸, en consideración del marco de una alianza mundial, que toma en cuenta los medios de implementación para realizar el cambio, así como la mitigación y adaptación al cambio climático.

La sostenibilidad, entendida como aquel desarrollo que satisface las necesidades actuales sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas, y que procura un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y el bienestar social⁹, invita a reflexionar sobre la importancia de la interacción entre estos tres pilares (social, económico y ecológico) como condición esencial para garantizar la equidad y alcanzar un desarrollo verdaderamente sostenible.

En este sentido, la sostenibilidad se entiende como la búsqueda de un desarrollo duradero, adaptable y autosuficiente, orientado a mantener un equilibrio responsable entre los recursos y la sociedad¹⁰. Por ello, la eficiencia en el uso de los recursos renovables y

8 NACIONES UNIDAS. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, cit., p. 7.

9 NACIONES UNIDAS – ASAMBLEA GENERAL. *Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, 4 de agosto de 1987, disponible en [<https://docs.un.org/es/A/42/427>]. Nota del Secretario General.

10 JORGE ANDRÉS SARMIENTO ROJAS, FABIÁN DAVID GÜIZA PINZÓN, MILTON JANUARIO RUEDA VARÓN, ELIANA LIZETH BOHÓRQUEZ QUIROGA y DANIEL MATEO GARZÓN AGUDELO. *La sostenibilidad como motor de cambio en la gerencia de proyectos en Colombia*, Tunja, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2024, disponible en [<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/book/406>].

la reducción del impacto ambiental derivado de su explotación, han sido temas centrales de discusión en los gobiernos que procuran implementar estrategias y buenas prácticas –tanto en el sector público como en el privado– para promover el diseño de productos y la oferta de servicios ecoamigables e innovadores¹¹.

Dentro de estas estrategias se incluyen aquellas orientadas a los costos, las cuales facilitan la transición hacia una transformación empresarial más equitativa y sostenible. Su propósito es incidir en el ámbito empresarial mediante la regulación de la producción y el consumo responsable, optimizando el uso de los recursos, la gestión de los residuos y promoviendo productos ambientalmente sostenibles¹². En esta misma línea, VERA¹³ plantea que la sostenibilidad solo resulta efectiva cuando se logra un cambio real en las conductas de los gobiernos, las instituciones, las empresas y la sociedad en general.

II. METODOLOGÍA

La metodología con la cual se realizó el trabajo de investigación para el logro del objetivo fue de carácter descriptivo-transeccional, con un diseño de fuente documental. La búsqueda de información se realizó a través de Web of Science y Scopus, que bases de datos de investigaciones con alto prestigio en las áreas de ciencia y tecnología, así como por ser las mayores bases de datos bibliográficas en los últimos cinco años¹⁴.

-
- 11 VILMA ESTELA VARGAS GONZÁLEZ. "Estrategias de política pública colombiana. Proceso de transición a una economía circular", *Cuadernos de Administración*, vol. 37, n.º 70, 2021, pp. 1 a 12, disponible en [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/10814].
- 12 SANDRA MADROÑERO PALACIOS y TOMÁS GUZMÁN HERNÁNDEZ. "Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias", *Revista Tecnología en Marcha*, vol. 31, n.º 3, 2018, pp. 122 a 130, disponible en [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/3907].
- 13 JAVIER AUGUSTO VERA SOLANO. "La sostenibilidad: El derecho a las oportunidades", *Revista Virtualpro. Procesos Industriales*, n.º 223, 2020.
- 14 SILVIA SEMAAN LLURBA. "¿Qué es Scopus? ¿Y para qué sirve?", *Biblioteca Sant Joan de Déu*, 24 de enero de 2018, disponible en [<https://bibliosjd.org/2018/01/24/scopus-que-es-para-que-sirve/#.X9bWHthKjIU>].

El marco temporal de búsqueda de documentos fue de dos años (2022-2024), los criterios de búsqueda y selección de información fue la filtración por las palabras clave: estrategias de costos, eficiencia, uso de recursos, sostenibilidad y equidad. Dicha revisión inicial encontró que los trabajos de BONFENBRENNER¹⁵ y SAMEROFF y CHANDLER¹⁶ fueron los más antiguos publicados y son considerados referentes en el área estudiada. Además del filtro inicial temático y temporal, se revisaron los resúmenes para seleccionar los más relacionados con la temática objeto del presente trabajo de investigación. El análisis de los documentos se realizó considerando principalmente dos aspectos, el primero fue un análisis de forma: revisión del tipo de documento, autores, editorial, criterio de búsqueda y selección de información en cada documento; El segundo criterio fue el análisis del contenido de la temática tratada en ellos.

Además de la revisión en bases de datos investigativas, se recabó datos extraídos de documentos de instituciones públicas y organismos nacionales e internacionales, que formulan e implementan políticas públicas relacionadas con la temática sostenibilidad empresarial.

III. RESULTADOS

Se abordan en el siguiente apartado los principales hallazgos conseguidos mediante la revisión de la literatura y el análisis de los artículos y documentos consultados, identificándose las estrategias de costos predeterminadas y plasmadas en ellos, requeridas para una transformación empresarial sostenible y equitativa.

15 BRONFENBRENNER. *The ecology of human development: Experiments by nature and design*, cit.

16 SAMEROFF y CHANDLER. "Reproductive risk and the continuum of caretaking causality", cit.

– *Estrategias de costos para la sostenibilidad y equidad en búsqueda de transformación empresarial*

La transformación empresarial sostenible requiere la implementación de estrategias que equilibren la eficiencia financiera con la responsabilidad ambiental. Algunas estrategias clave de costos para promover la sostenibilidad medioambiental y la equidad incluyen:

a. Análisis de costo-beneficio

Antes de implementar medidas de sostenibilidad, es crucial realizar un análisis exhaustivo de costo beneficio, que permitirá identificar aquellas iniciativas que generarán disminución de costos en el largo plazo, como la implementación de tecnologías de eficiencia energética. Ejemplo:

- *Walmart*. La empresa norteamericana ha podido reducir de forma sustancial sus costos de servicios públicos al utilizar iluminación de tipo diodo emisor de luz o más conocido como LED (por sus siglas en inglés *light emitting diode*), el cual permite optimizar sistemas de tecnologías utilizadas para el calentamiento, ventilación y aire acondicionado o sistemas HVAC en espacios interiores, los cuales funcionan mediante la regulación del aire interior, lo que incluye procesos como la adición de calor para calentar espacios, la renovación del aire para mejorar su calidad y enfriamiento para mantener temperaturas agradables en climas cálidos, que incluyen funciones de filtrado para eliminar partículas nocivas del aire, contribuyendo así a un ambiente más saludable. No obstante, en el contexto colombiano, SARMIENTO *et al.*¹⁷ afirman que esta tendencia no se desarrolla con igual dinamismo, a pesar de contar con sólidos marcos conceptuales y una variedad de lineamientos establecidos por metodologías de

¹⁷ SARMIENTO ROJAS, GÜIZA PINZÓN, RUEDA VARÓN, BOHÓRQUEZ QUIROGA y GARZÓN AGUDELO. *La sostenibilidad como motor de cambio en la gerencia de proyectos en Colombia*, cit.

gestión sostenible, como P5 y PRISM, así como por estándares de construcción verde tales como LEED, EDGE y Casa Colombia.

b. Optimización de uso de recursos y uso de residuos

La optimización de uso de recursos y la minimización de residuos son fundamentales para lograr una transformación empresarial y una industria manufacturera más sostenible. Algunas estrategias detectadas incluyen: implementar prácticas de economía circular que fomenten el reciclaje y reutilización de materiales; adopción de procesos de producción más eficientes que reduzcan el desperdicio de materias primas; desarrollo de productos con un diseño que facilite su desmontaje y reciclaje al final de su vida útil¹⁸. Ejemplo:

- *Ikea*: La empresa de origen sueco dedicada a la producción de muebles, ha mantenido un compromiso constante con las prácticas sostenibles y el fomento de la economía circular con la implementación de estrategias encaminadas en la reducción de residuos con programas enfocados en el uso de materiales amigables con el ambiente, el uso de materiales reciclados y el alquiler y venta de artículos restaurados para disminuir los desechos y los impactos ambientales.

18 VARGAS GONZÁLEZ. "Estrategias de política pública colombiana. Proceso de transición a una economía circular", cit.; MADROÑERO PALACIOS y GUZMÁN HERNÁNDEZ. "Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias", cit.; LUIS M. JIMÉNEZ HERRERO. "Economía circular-espíral. Opciones estratégicas desde el reciclaje al cambio sistémico", en MARTA DE LA CUESTA GONZÁLEZ (coord.). *La economía circular: Una opción inteligente, Dossieres EsF*, n.º 37, 2020, pp. 7 a 15, disponible en [<https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Dossieres-EsF-37-La-Econom%C3%ADA-Circular.pdf>]; MAURICIO ESPALIAT CANU. *Introducción a los principios de la economía circular y de la sostenibilidad*, Barcelona, Instituto Técnico Español de Limpieza -INTEL-, 2018, disponible en [<https://www.itelspain.com/files/pagina/pdf/20170925100953.pdf>].

c. Colaboración con proveedores para reducir la huella de carbono

Una estrategia de costos para la transformación empresarial en búsqueda de la sostenibilidad ambiental, es trabajar de cerca con proveedores a fin de reducir la huella de carbono a lo largo de la cadena de suministro. Esto a través de: selección de proveedores que implementen prácticas de producción sostenibles; optimización de rutas de transporte y logística; implementación de sistemas de trazabilidad para monitorear el impacto ambiental. Ejemplo:

- *Clúster:* Un clúster es un grupo de empresas concentradas geográficamente para realizar diferentes actividades productivas, agrupan industrias, así como proveedores de insumos, infraestructura, maquinaria, servicios e incluso organizaciones gubernamentales¹⁹. Se trata de una red de comunicación constante que, entre otros propósitos, mantiene una postura en beneficio del ambiente, ya que en este espacio geográfico la energía, el agua, entre otros insumos son compartidos, permitiendo el reaprovechamiento de los diferentes subproductos generados en una actividad como materia prima en otra actividad, generando circularidad en los procesos. Uno de los ejemplos a nivel mundial y pionero en parques industriales es Kalundborg en Dinamarca, innovación en sus actividades al generar simbiosis en sus actividades productivas.

d. Inversión de tecnologías limpias y eficientes

La adopción de tecnologías limpias y eficientes es fundamental para reducir el impacto ambiental ocasionado por las empresas y la industria manufacturera en general, para lo cual se hace necesario maquinarias y equipos de producción de última generación que consuman menos energía y agua; sistemas de gestión de re-

19 MICHAEL E. PORTER. "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n.º 6, 1998, pp. 77 a 90, disponible en [<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>].

siduos y tratamiento de aguas residuales; tecnologías de generación de energía renovable, como paneles solares o turbinas eólicas. Estrategias como estas, pretenden incrementar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, con énfasis en la gestión de residuos industriales y urbanos²⁰. Ejemplo:

- *Bimbo*: La empresa mexicana productora de alimentos con presencia en varios países del mundo, ha adoptado una postura de esfuerzos para contribuir con el ambiente y la sociedad, por ello, parte de sus inversiones están encaminadas en el sector fotovoltaico, lo que les ha permitido sistemas de más de 70 paneles solares en sus actividades productivas.

e. Comunicación transparente y rendición de cuentas

Una comunicación transparente sobre los esfuerzos de sostenibilidad y rendición de cuentas ante los grupos de interés (*stakeholders*), es esencial para mantener la confianza y el compromiso. Esta estrategia incluye: reportar regularmente el progreso y los resultados de las iniciativas de sostenibilidad realizadas por las empresas; obtener certificaciones y sellos de validen el desempeño ambiental de la empresa; participar en iniciativas sectoriales y colaborar con organizaciones dedicadas a la sostenibilidad. Con la implementación de las anteriores estrategias de costos, en las empresas manufactureras conduce en buena parte desde lo que respecta al ámbito de la contabilidad a la transformación empresarial en búsqueda de sostenibilidad y equidad, dado que con tal implementación se coadyuva a reducir su impacto ambiental, generar ahorros significativos en el uso de los recursos y se fortalece su posición competitiva en un mercado más consciente de la sostenibilidad. Ejemplo:

20 MADROÑERO PALACIOS y GUZMÁN HERNÁNDEZ. “Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias”, cit.; SARMIENTO ROJAS, GÚIZA PINZÓN, RUEDA VARÓN, BOHÓRQUEZ QUIROGA y GARZÓN AGUDELO. *La sostenibilidad como motor de cambio en la gerencia de proyectos en Colombia*, cit.

- *Certificación ISO 14000:* La International Standard Organization – ISO –, en su serie 14000, hace referencia a los sistemas de gestión ambiental, una norma en donde se especifican los requisitos para implementar este sistema, con el objetivo de generar protección al ambiente a través de las prácticas realizadas en las empresas, por lo que puede ser implementada por cualquier organización sin importar su tamaño, sector o ubicación. La obtención de esta certificación mejora de la imagen de la empresa, ya que denota su compromiso social y ambiental, además de reducir costos con la optimización de recursos, evitando posibles sanciones de carácter ambiental obligatorias en diferentes países.

IV. CONCLUSIONES

Se vive en una globalización evidente, que crece cada día más y que está llena de transformaciones constantes, lo que obliga a las personas a actualizarse continuamente en el mundo tan competitivo en el que nos encontramos, por ende, y desde la postura de la industria manufacturera, se exige aún más el innovar para no quedar rezagado y desaparecer. Si bien este mundo global genera ventajas competitivas, principalmente de índole económico, también trae consigo una alta demanda de productos que se ve reflejada en un gran consumo de recursos naturales e impactos ambientales, como la generación de desechos y emisiones al medio ambiente derivados de la producción de diferentes bienes necesarios para las actividades diarias.

Son imperiosas nuevas formas de producción con cambios, en donde las empresas deben adaptarse de manera urgente hacia un enfoque sostenible desde dos perspectivas: la ambiental y la económica. En la primera, el reto principal es encontrar estrategias encaminadas a reducir esos impactos que se generan a través del ideal de producción, lo que implica producir más con menos, tanto energía, recursos, tiempo o esfuerzo, pero además de ese reto ingenioso, está el reto tangible, es decir, el relacionado con los costos por su importancia en la transformación empresarial para generar sostenibilidad, así como equidad, y por supuesto cumplir con las metas ambientales que se proponga la empresa.

Si bien el interés empresarial por la transformación ambiental es cada vez mayor, con prácticas como las que se describen a lo largo del presente documento, aún hace falta seguir fortaleciendo esta visión, principalmente para las pequeñas empresas, quienes por falta de estrategias de costos quedan rezagadas ante la fuerte competencia que prevalece en los mercados, por lo tanto, su implementación permitirá generar sostenibilidad económica a través de prácticas circulares.

Además, es una realidad que prevalece la presión que existe de los diferentes organismos internacionales especializados en materia ambiental, de los gobiernos de los países e incluso de la humanidad misma, que empieza a demandar productos amigables con el ambiente, que si bien genera parte de esa cultura ambiental, hace falta mucho aún por desarrollarla, como políticas públicas eficientes, incentivos y apoyos a las empresas, sin caer en presiones normativas que en lugar de facilitar se vuelvan una barrera para realizar acciones en beneficio del ambiente.

Por último, es necesario tener muy presente que las prácticas ambientales no tienen fin, ya que año tras año se siguen y seguirán presentando nuevos retos con los que se deben cumplir; no se puede frenar el aumento de la población ni la demanda que se genera, pero sí se puede innovar para satisfacer esa demanda sin perjudicar al planeta, y con esta línea que marcan los ODS, los resultados del primer examen están muy cerca, a tan solo cinco años para el 2030 y en donde se visualizarán cómo estuvo el avance en el cumplimiento de esos objetivos, y por supuesto los nuevos retos que se seguirán implementando.

REFERENCIAS

- BRONFENBRENNER, URIE. *The ecology of human development: Experiments by nature and design*, Cambridge, Harvard University Press, 1979.
- CHABÁN GARCÍA, OMAR y ANTONIO LUIS HIDALGO CAPITÁN. "Green economy and green jobs: A multisectoral analysis by means of Spain's social accounting matrix", *Brazilian Journal of Political Economy*, vol. 43, n.º 2, 2023, pp. 380 a 397, disponible en [<https://bjpe.org.br/journal/article/view/2403/2339>].
- ESPALIAT CANU, MAURICIO. *Introducción a los principios de la economía circular y de la sostenibilidad*, Barcelona, Instituto Técnico Español de Limpieza –INTEL–, 2018, disponible en [<https://www.itelspania.com/files/pagina/pdf/20170925100953.pdf>].
- GUTIÉRREZ PONCE, HERENIA. "Sustainability as a strategy base in Spanish firms: Sustainability reports and performance on the sustainable development goals", *Sustainable Development*, vol. 31, n.º 4, 2023, pp. 3.008 a 3.023, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.2566>].
- JIMÉNEZ HERRERO, LUIS M. "Economía circular-espíral. Opciones estratégicas desde el reciclaje al cambio sistémico", en MARTA DE LA CUESTA GONZÁLEZ (coord.). *La economía circular: Una opción inteligente*, Dossieres EsF, n.º 37, 2020, pp. 7 a 15, disponible en [<https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Dossieres-EsF-37-La-Econom%C3%ADa-Circular.pdf>].
- MADROÑERO PALACIOS, SANDRA y TOMÁS GUZMÁN HERNÁNDEZ. "Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias", *Revista Tecnología en Marcha*, vol. 31, n.º 3, 2018, pp. 122 a 130, disponible en [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/3907].
- NACIONES UNIDAS – ASAMBLEA GENERAL. *Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, 4 de agosto de 1987, disponible en [<https://docs.un.org/es/A/42/427>].

NACIONES UNIDAS. *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*, Santiago, ONU, 2018, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>].

PORTER, MICHAEL E. "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n.º 6, 1998, pp. 77 a 90, disponible en [<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>].

SAMEROFF, ARNOLD J. y MICHAEL J. CHANDLER. "Reproductive risk and the continuum of caretaking causality", en FRANCES DEGEN HOROWITZ (ed.). *Review of child development research*, vol. 4, Chicago, University of Chicago Press, 1975, pp. 187 a 244.

SARMIENTO ROJAS, JORGE ANDRÉS; FABIÁN DAVID GÜIZA PINZÓN, MILTON JANUARIO RUEDA VARÓN, ELIANA LIZETH BOHÓRQUEZ QUIROGA y DANIEL MATEO GARZÓN AGUDELO. *La sostenibilidad como motor de cambio en la gerencia de proyectos en Colombia*, Tunja, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2024, disponible en [<https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/book/406>].

SEMAAN LLURBA, SILVIA. "¿Qué es Scopus? ¿Y para qué sirve?", *Biblioteca Sant Joan de Déu*, 24 de enero de 2018, disponible en [<https://bibliosjd.org/2018/01/24/scopus-que-es-para-que-sirve/#.X9bWHthKjIU>].

SEN, AMARTYA. *Nuevo examen de la desigualdad*, Madrid, Alianza, 2021.

STIGLITZ, JOSEPH E. *El precio de la desigualdad: El 1% de población tiene lo que el 99% necesita*, Madrid, Taurus, 2012, disponible en [<https://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/1177/7-STI-PRE.pdf>].

UNITED NATIONS. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, 2015, disponible en [<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>].

VARGAS GONZÁLEZ, VILMA ESTELA. "Estrategias de política pública colombiana. Proceso de transición a una economía circular", *Cuadernos de Administración*, vol. 37, n.º 70, 2021, pp. 1 a 12, disponible en [https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/10814].

VARGAS GONZÁLEZ, VILMA; GIRLES GIRLEZA GALLEGOS y ALEJANDRA CAROLINA HERNÁNDEZ. "Contabilidad socio-ambiental en empresas industriales. Diversos enfoques para su implementación", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 29, n.º especial 11, 2024, pp. 793 a 810, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/42482>].

VERA SOLANO, JAVIER AUGUSTO. "La sostenibilidad: El derecho a las oportunidades", *Revista Virtualpro. Procesos Industriales*, n.º 223, 2020.

CAPÍTULO CUARTO

INNOVACIÓN SOSTENIBLE. ESTUDIO DE CASOS LOCALES Y SUS PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO

ENRIQUE MELAMED VARELA
ANA BEATRIZ BLANCO ARIZA
MAGDA ANDREA MONSALVE PELÁEZ

RESUMEN

Este capítulo propone una reflexión frente a la transición de la innovación tradicional hacia la innovación sostenible mediante el estudio de casos documentados en el departamento del Atlántico, Colombia, con el objetivo de comprender la teoría de la innovación sostenible, considerando casos de estudio locales en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. Metodológicamente, se realizó una revisión bibliográfica cualitativa basada en narrativas de la plataforma AIM2Flourish, utilizando un análisis narrativo para discutir proposiciones frente a sus propuestas de valor para el desarrollo sostenible. Los resultados destacan que los casos de estudio han integrado prácticas de sostenibilidad en áreas como la gestión de residuos, la transformación de desechos en productos útiles y la implementación de soluciones energéticas innovadoras, iniciativas que han contribuido desde las dimensiones económica, social y ambiental. Se concluye que la innovación sostenible es un motor de desarrollo regional y un marco estratégico para las empresas, destacando que es necesario continuar en el fomento y fortalecimiento de capacida-

des locales que impulsen su adopción, considerando que este enfoque de innovación sostenible para las empresas es una oportunidad para enfrentar los desafíos globales y la sostenibilidad.

Palabras clave: Gestión de la innovación; Innovación sostenible; Casos de estudio; Desarrollo sostenible.

I. INTRODUCCIÓN

Este capítulo de libro se desarrolla con el propósito de comprender la teoría de la innovación tradicional hacia la sostenible, considerando casos de estudio locales en el marco del desarrollo sostenible. Este enfoque del desarrollo agrupa retos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la desigualdad de ingresos y la exclusión social, situaciones que demandan una transformación en los paradigmas para el desarrollo. En este contexto, la innovación sostenible emerge como una oportunidad para la generación de nuevas propuestas que integren elementos alineados con la sostenibilidad y su intención de garantizar el bienestar presente y futuro¹. Desde esta definición surge la pregunta de investigación: ¿Qué aprendizajes pueden derivarse de casos locales de innovación sostenible en el Atlántico para abordar los retos de sostenibilidad y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

El concepto de innovación se ha definido desde diversas perspectivas, transitando de enfoques tradicionales centrados en las nuevas formas de generación de valor económico² a un nuevo marco de referencia orientados hacia el cambio transformativo como

-
- 1 JAVIER ECHEVERRÍA EZPONDA y LUCÍA MERINO MALILLOS. "Cambio de paradigma en los estudios de innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación", *Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, vol. 187, n.º 752, 2011, pp. 1.031 a 1.043, disponible en [<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1387>].
- 2 JOSEPH ALOIS SCHUMPETER. *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1950; ARTHUR M. DIAMOND JR. "Schumpeter's creative destruction: A review of the evidence", *The Journal of Private Enterprise*, vol. 22, n.º 1, 2006, pp. 120 a 146, disponible en [https://journal.apee.org/Fall2006_7].

ruta para el desarrollo sostenible³. Estos nuevos paradigmas sobre las formas de hacer innovación, propician comprender la transición de la eficiencia económica y la competitividad en el mercado, hacia considerar los efectos sociales y ambientales derivados de los nuevos desarrollos a partir de la innovación con enfoque social⁴. Este hecho se ve impulsado por la urgencia de abordar retos globales como el cambio climático, la salud y el bienestar, la búsqueda de paz en los territorios y demás problemáticas emergentes⁵.

Las nuevas formas de los sistemas de innovación y las transformaciones sociales en el marco de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones entre otros retos globales, de acuerdo con GHOBAKHLOO *et al.*⁶, han sido fundamentales en este cambio de paradigma, pues los nuevos desarrollos tecnológicos facilitan mejorar la eficiencia operativa, pero también representan una herramienta que posibilita la colaboración intersectorial y una mejor integración de los grupos de interés internos y externos para las organizaciones⁷.

Además de los avances y nuevos desarrollos, la innovación para el desarrollo sostenible debe considerar la transformación de los modelos de negocio sostenibles como mecanismo de acción para la contribución del sector productivo a los desafíos y retos de la sos-

-
- 3 JOHAN SCHOT y W. EDWARD STEINMUELLER. "Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change", *Research Policy*, vol. 47, n.º 9, 2018, pp. 1.554 a 1.567, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873318301987>].
- 4 JAVIER ECHEVERRÍA. "El Manual de Oslo y la innovación social", *Arbor*, vol. 184, n.º 732, 2008, pp. 609 a 618, disponible en [<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210>].
- 5 FRED STEWARD. "Transformative innovation policy to meet the challenge of climate change: Sociotechnical networks aligned with consumption and end-use as new transition arenas for a low-carbon society or green economy", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, n.º 4, 2012, pp. 331 a 343.
- 6 MORTEZA GHOBAKHLOO, MOHAMMAD IRANMANESH, ANDRIUS GRYBAUSKAS, MANTAS VILKAS y MONIKA PETRAITĖ. "Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation", *Business Strategy and the Environment*, vol. 30, n.º 8, 2021, pp. 4.237 a 4.257.
- 7 R. EDWARD FREEMAN y ROBERT A. PHILLIPS. "Stakeholder theory: A libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n.º 3, 2002, pp. 331 a 349.

tenibilidad. BOONS *et al.*⁸, argumentan que comprender modelos de negocio proporciona un marco de referencia integral que propicia a las empresas las acciones de innovación sostenible, facilitando la creación de valor ecológico, económico y social y conecta a las empresas con el sistema más amplio de producción y consumo con el que funcionan⁹; la comprensión del enfoque de sostenibilidad desde el modelo de negocio de la organización, propiciando desarrollar innovaciones y cambios que contribuyan con las áreas estratégicas del desarrollo sostenible.

De la misma forma, CILLO *et al*¹⁰. a partir de una revisión de la literatura, hacen sobresaliente la necesidad de la comprensión profunda y estructural de la innovación sostenible, organizando el concepto en tres perspectivas: 1) gerencial interna; 2) relacional externa; y 3) evaluación de impactos y efectos, argumentando que mientras la gestión interna ha sido trabajada desde diferentes aspectos, las relaciones externas y la evaluación de impactos y efectos aún requieren mayor atención. Este enfoque integral proporciona una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en innovación sostenible, subrayando la importancia de considerar todos los aspectos relevantes para lograr la sostenibilidad¹¹. Todas estas consideraciones permiten identificar la transición de la innovación tradicional a la innovación sostenible como cambio necesario y estratégico en las organizaciones para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Para el desarrollo de este capítulo, se ha considerado metodológicamente la comprensión de estudios de casos locales, conside-

-
- 8 FRANK BOONS, CARLOS MONTALVO, JACO QUIST y MARCUS WAGNER. "Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, 2013, pp. 1 a 8.
- 9 ROMANA RAUTER, JAN JONKER y RUPERT J. BAUMGARTNER. "Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability", *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, parte 1, 2017, pp. 144 a 154.
- 10 VALENTINA CILLO, ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI, LORENZO ARDITO y MANLIO DEL GIUDICE. "Understanding sustainable innovation: A systematic literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n.º 5, 2019, pp. 1.012 a 1.025.
- 11 STEVEN F. TELLO y EUNSANG YOON. "Examining drivers of sustainable innovation", *International Journal of Business Strategy*, vol. 8, n.º 3, 2008, pp. 164 a 169.

rando su narrativa como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se ha consultado el repositorio AIM2Flourish¹², que divulga iniciativas e historias empresariales destacadas por sus impactos sociales y ambientales en sus comunidades, delimitándose los casos documentados desde el criterio geográfico en el departamento del Atlántico en Colombia. A partir de estos ejemplos, se ha propuesto identificar las proposiciones de estas innovaciones en el marco de la sostenibilidad, con la finalidad de considerar lecciones y aprendizajes que permitan profundizar contribuciones en el contexto.

Este capítulo presenta el marco contextual de la innovación sostenible, destacando su evolución desde la innovación tradicional y su vinculación con el desarrollo sostenible, presentando la identificación de casos de innovación sostenible documentados en la plataforma AIM2Flourish, específicamente en el departamento del Atlántico, Colombia, una región donde las empresas han implementado soluciones innovadoras alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estas experiencias representan ejemplos concretos de cómo la innovación transformadora puede abordar problemáticas económicas, sociales y ambientales en contextos locales.

De esta manera, este capítulo no solo pretende contribuir al conocimiento académico sobre innovación sostenible, sino que también sirve como una herramienta práctica para tomadores de decisiones, empresarios y otros actores interesados en promover un desarrollo más equitativo y respetuoso con los límites planetarios. La exploración de estos casos busca demostrar que la innovación sostenible no es un concepto abstracto, sino una oportunidad puede generar transformaciones en las comunidades locales, considerando la transición de la innovación tradicional, enfocada en la generación de valor económico, hacia la innovación sostenible, que integra aspectos sociales y ambientales, establece el marco conceptual que guía este capítulo. Este enfoque teórico no solo proporciona una comprensión integral del fenómeno, sino que también fundamenta el análisis de los casos estudiados, permitiendo evaluar

12 CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY - AIM2FLOURISH. "Browse stories", disponible en [\[https://aim2flourish.com/innovations\]](https://aim2flourish.com/innovations).

cómo las empresas de Atlántico han adoptado estas prácticas desde el paradigma del desarrollo sostenible.

II. METODOLOGÍA

Este capítulo se ha estructurado desde la revisión bibliográfica basada en el análisis de casos de estudio, una metodología que permite profundizar en fenómenos complejos dentro de contextos reales¹³. Este enfoque permitió identificar y analizar narrativas documentadas en la plataforma AIM2Flourish, como referente de iniciativas empresariales destacadas por sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. La selección de casos se centró en el criterio geográfico del departamento del Atlántico, Colombia, territorio destacado en sus prácticas orientadas al desarrollo sostenible. El método de casos de estudio se justificó como una herramienta adecuada para explorar fenómenos contextualizados en escenarios específicos, siguiendo los principios establecidos sobre la importancia de comprender la particularidad y complejidad de un caso¹⁴. Este enfoque permitió recopilar experiencias y aprendizajes, proporcionando un marco analítico que permite establecer las proposiciones de cada caso desde los conceptos teóricos de innovación sostenible.

La investigación se fundamentó en el análisis narrativo de los casos seleccionados, una técnica que, según RIESSMAN¹⁵, es esencial para identificar patrones, temas y significados en relatos cualitativos. En este sentido, las narrativas extraídas de AIM2Flourish se organizaron y analizaron considerando su alineación con los ODS y su capacidad para generar valor social, ambiental y económico.

13 ROBERT K. YIN. *Case study research: Design and methods*, vol. 5: Applied social research methods series, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.

14 ÁNGEL WILHELM VÁZQUEZ GARCÍA, GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ e HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ (coords.). *Innovación y producción en el sector mueblero: Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina*, México, D. F., Edit. UAM Xochimilco, 2021, disponible en [https://publicaciones.xoc.uam.mx/TablaContenidoLibro.php?id_libro=1153].

15 CATHERINE KOHLER RIESSMAN. *Narrative methods for the human sciences*, Londres, Sage, 2008.

Además, se contrastaron los hallazgos con literatura académica sobre innovación sostenible para situar las iniciativas locales en un contexto global y destacar su relevancia como ejemplos de innovación transformadora.

Tabla 1. Diseño de criterios metodológicos para los casos de estudio

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Estudio de caso como objeto de análisis considerando experiencias de innovación sostenible. Nivel de comprensión: Construcción teórico-conceptual de la realidad. Debate teórico sobre la unidad de análisis.
PROPOSICIONES	Las narrativas documentadas en AIM2Flourish evidencian cómo las empresas locales del Atlántico integran prácticas de innovación sostenible alineadas con los ODS para generar impacto económico, social y ambiental.
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿Qué aprendizajes pueden derivarse de casos locales de innovación sostenible en el Atlántico, para abordar los retos de sostenibilidad y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
TÉCNICA APLICADA	Ánálisis narrativo de casos documentados y categorización en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento incluyó la selección de casos basada en criterios de relevancia geográfica y alineación con los ODS, el análisis cualitativo de las narrativas para identificar los factores clave de éxito y la síntesis de hallazgos para extraer aprendizajes que contribuyan a la comprensión de la innovación sostenible en contextos similares. Este enfoque metodológico destaca la capacidad del estudio

de casos para generar conocimiento profundo y contextualizado¹⁶, permitió considerar las conexiones entre teoría y práctica, enriqueciendo la discusión sobre innovación y sostenibilidad.

III. RESULTADOS

En el contexto de América Latina, DUTRÉNIT y SUTZ¹⁷ destacan la pertinencia de la innovación desde las políticas públicas en materia de ciencia, tecnología e innovación para promover el desarrollo inclusivo y sostenible en la región. A pesar de los esfuerzos por el crecimiento económico y la reducción de la pobreza extrema, la región sigue siendo la más desigual del mundo. Esto indica que el crecimiento económico, incluso con políticas sociales, no han sido suficientes para reducir la desigualdad, el mayor reto para un desarrollo inclusivo y sostenible.

Desde esta perspectiva, las experiencias concretas de países latinoamericanos y análisis teóricos sobre políticas de ciencia, tecnología e innovación, se hacen necesarias para mejorar la calidad de vida y el afrontamiento de las problemáticas relacionadas con el desarrollo sostenible, subrayando que las políticas y mecanismos para la innovación deben diseñarse no solo para fomentar el crecimiento económico, sino también para asegurar que sus beneficios se distribuyan de forma equitativa entre toda la población; este enfoque promueve el desarrollo inclusivo y sostenible, integrando objetivos económicos, sociales y ambientales.

En el contexto de Colombia, la interrelación entre actores económicos, sociales y ambientales ha sido prioritaria en la última década, considerando iniciativas desde la política de Estado como el *Libro Verde 2030*, referente que resulta de una construcción colectiva de investigadores, empresarios, sociedad y Estado para considerar

16 VÁZQUEZ GARCÍA, CARRILLO GONZÁLEZ y ESTRADA LÓPEZ (coords.). *Innovación y producción en el sector mueblero: Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina*, cit.

17 GABRIELA DUTRÉNIT y JUDITH SUTZ (eds.). *Sistemas de innovación para un desarrollo inclusivo: La experiencia latinoamericana*, México, D. F., Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2013, disponible en [\[https://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/sistema_de_innovacion.pdf\]](https://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/sistema_de_innovacion.pdf).

las formas de abordar los desafíos del desarrollo sostenible desde el conocimiento científico, el desarrollo tecnológico y la innovación¹⁸.

Esta política pública se consolida con el *Documento CONPES 4069*¹⁹, que enfatiza la necesidad de una política moderna que aborde estos desafíos y promueva la sostenibilidad como parte de la labor científica e innovadora, promoviendo la co-creación del valor público, utilizando la innovación para resolver problemas territoriales y fomentar el desarrollo sostenible, que para el plan de desarrollo del cuatrienio 2022-2026 se concentra en cinco misiones: 1) Bioeconomía y territorio; 2) Derecho humano a la alimentación; 3) Transición energética; 4) Soberanía sanitaria y bienestar social; y 5) Ciencia para la paz²⁰.

Desde este punto de vista se destaca el caso del Atlántico, que en su diversidad del tejido empresarial integra casos que han determinado el enfoque de gestión de la sostenibilidad como parte de sus prácticas. Para ello, se consideran los casos identificados en AIM2Flourish, destacándose como experiencias reconocidas de innovación para el desarrollo sostenible y vinculando sus estrategias y acciones con los ODS como parte de promover un enfoque de cambio transformativo. En el ámbito local, se han identificado seis casos que se presentan en la tabla que sigue.

-
- 18 MARÍA ISABEL VÉLEZ AGUDELO (coord.). *Libro Verde 2030: Política Nacional de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible*, Bogotá, COLCIENCIAS, 2018, disponible en [<https://www.minciencias.gov.co/sites/default/files/libroverde2030-5julio-web.pdf>].
- 19 DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. *Documento CONPES 4069: "Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031"*, Bogotá, DNP, 20 de diciembre de 2021, disponible en [<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf>].
- 20 MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN. Resolución 1452 de 2024, "Por la cual se adoptan las Políticas de Investigación e Innovación Orientadas por Misiones (PIIOM) 2024-2033 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación", Bogotá, 3 de septiembre de 2024, disponible en [<https://minciencias.gov.co/normatividad/resolucion-1452-2024>].

Tabla 2. Casos de innovaciones para el desarrollo sostenible en el Atlántico

CASO	PROPIEDAD DE VALOR	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
1	El programa implementado por la empresa refleja su compromiso con la integración de prácticas sostenibles en sus operaciones, promoviendo acciones que mejoran el desempeño ambiental y reducen los impactos adversos en el entorno.	6, 7, 8, 9, 12
2	El manejo inadecuado de residuos de construcción y demolición plantea retos significativos tanto ambientales como sociales, que incluyen la contaminación del aire, suelo y agua, y riesgos para la seguridad pública. La propuesta de desarrollar soluciones innovadoras para la gestión sostenible de estos residuos puede mitigar sus impactos negativos y fomentar prácticas responsables en el sector de la construcción.	9, 11
3	El desarrollo de infraestructuras inteligentes y soluciones modulares para el sector energético permite enfrentar problemas no convencionales, como interrupciones por inundaciones, mediante tecnologías adaptadas a las condiciones locales. Estas soluciones integran materiales reciclados y prácticas sostenibles, contribuyendo con la preservación ambiental.	9, 12
4	La transformación de residuos en productos eco-conscientes por parte de la empresa social contribuye a mitigar los efectos de la deforestación y a generar mayor conciencia sobre la gestión sostenible de los recursos, promoviendo prácticas que vinculan la reducción de desechos con la regeneración.	4, 12, 13, 15

5	La formalización del trabajo de los recicladores a través de iniciativas empresariales que promueven la correcta disposición de residuos, como el aceite de cocina usado, impulsa el desarrollo económico inclusivo y sostenible, mejorando las condiciones laborales y la calidad de vida de una población para la protección de los ecosistemas.	6, 8
6	La implementación de jardines verticales combina diseño y sostenibilidad, mejorando la estética de los espacios mientras proporciona beneficios tangibles para la salud humana y el medio ambiente, al promover la integración de la naturaleza en entornos urbanos.	12, 13

Fuente: CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY - AIM2FLOURISH. "Browse stories", disponible en [\[https://aim2flourish.com/innovations\]](https://aim2flourish.com/innovations).

Esta matriz ha permitido identificar diversos casos de innovaciones en empresas para el desarrollo sostenible considerando el departamento del Atlántico, en los que se destacan propuestas de valor para la integración de prácticas responsables que abordan problemáticas económicas, sociales y ambientales. Estos casos permiten identificar cómo empresas en el territorio alinean sus iniciativas con los ODS, promoviendo estrategias que fomentan el desarrollo sostenible en diversos sectores.

Entre las iniciativas se identifican enfoques relacionados con la gestión sostenible de residuos, la transformación de desechos en productos ecoconscientes, el desarrollo de infraestructuras adaptadas a condiciones locales y la integración de elementos naturales en espacios urbanos. Estos casos, entre otros aspectos, permiten identificar acciones frente a desafíos globales como el cambio climático y la preservación ambiental, promoviendo la inclusión social y la innovación como promotor para el desarrollo de soluciones sostenibles.

El análisis de los casos documentados en AIM2Flourish, evidencia cómo estos casos de empresas del Atlántico han integrado la innovación sostenible en sus modelos de negocio, generando oportunidades y alternativas para el desarrollo en las dimensiones eco-

nómica, social y ambiental. Las iniciativas destacadas incluyen la gestión de residuos, el desarrollo de soluciones energéticas y la implementación de prácticas ecoconscientes que abordan problemáticas locales. Estas empresas demuestran que la sostenibilidad puede ser un motor de competitividad, al tiempo que contribuyen al cumplimiento de los ODS.

IV. CONCLUSIONES

A partir de la comprensión de los casos y perspectivas estudiadas, se demuestra que la innovación sostenible es un enfoque transformador que permite a las empresas generar valor económico mientras contribuyen al desarrollo social y ambiental. La transición hacia estos modelos no solo fortalece la competitividad empresarial, sino que también promueve la resiliencia frente a retos globales. Aunque se han identificado avances, aún persiste la necesidad de fomento y apropiación de los principios de la innovación para el desarrollo sostenible promuevan incentivos y el fortalecimiento de las capacidades locales, aspecto para el desarrollo de beneficios de estas prácticas sostenibles.

La identificación de la transición de la innovación tradicional hacia la innovación sostenible, ha representado un cambio paradigmático crucial para enfrentar los desafíos económicos, sociales y ambientales contemporáneos. Este capítulo evidenció que la innovación sostenible no solo genera valor económico, sino que también integra responsabilidades ambientales y sociales, impulsada por la necesidad urgente de abordar retos globales como el cambio climático, la salud, el bienestar y la búsqueda de paz. Esta transición es esencial para asegurar que las necesidades actuales no comprometan las oportunidades de las futuras generaciones.

En el ámbito de la administración y los negocios, la adopción de enfoques sostenibles trasciende los beneficios económicos inmediatos, ofreciendo a las empresas una ventaja competitiva a largo plazo y fortaleciendo sus relaciones con grupos de interés. Además, al integrar principios de sostenibilidad, las organizaciones aumentan su capacidad de adaptación y resiliencia frente a cambios ambientales

y sociales, fomentando una cultura de responsabilidad corporativa y ética empresarial. De esta forma, desde las experiencias de los casos analizados, se consideran oportunidades que propicien el fortalecimiento de capacidades para dar respuesta a problemáticas de interés social o ambiental en las comunidades y territorios.

Este capítulo tiene sus propias limitaciones, ya que se ha basado en información secundaria de la plataforma AIM2Flourish, lo que restringió el análisis de percepciones de los actores locales y las dinámicas específicas de cada iniciativa. Futuras investigaciones podrían incorporar estudios de campo que complementen los hallazgos y permitan un análisis más profundo, así como explorar diferentes sectores y regiones que desarrolleen la innovación sostenible. Estos esfuerzos contribuirían a diseñar políticas y estrategias más efectivas que fomenten el desarrollo sostenible y amplíen el impacto de la innovación en diversos contextos.

REFERENCIAS

- BOONS, FRANK; CARLOS MONTALVO, JACO QUIST y MARCUS WAGNER. "Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview", *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, 2013, pp. 1 a 8.
- CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY - AIM2FLOURISH. "Browse stories", disponible en [<https://aim2flourish.com/innovations>].
- CILLO, VALENTINA; ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI, LORENZO ARDITO y MARIO DEL GIUDICE. "Understanding sustainable innovation: A systematic literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n.º 5, 2019, pp. 1.012 a 1.025.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. *Documento CONPES 4069: "Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031"*, Bogotá, DNP, 20 de diciembre de 2021, disponible en [<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf>].
- DIAMOND JR., ARTHUR M. "Schumpeter's creative destruction: A review of the evidence", *The Journal of Private Enterprise*, vol. 22, n.º 1, 2006, pp. 120 a 146, disponible en [https://journal.apee.org/Fall2006_7].

- DUTRÉNIT, GABRIELA y JUDITH SUTZ (eds.). *Sistemas de innovación para un desarrollo inclusivo: La experiencia latinoamericana*, México, D. F., Foro Consultivo Científico y Tecnológico, 2013, disponible en [https://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/sistema_de_innovacion.pdf].
- ECHEVARRÍA, JAVIER. "El Manual de Oslo y la innovación social", *Arbor*, vol. 184, n.º 732, 2008, pp. 609 a 618, disponible en [<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210>].
- ECHEVERRÍA EZPONDA, JAVIER y LUCÍA MERINO MALILLOS. "Cambio de paradigma en los estudios de innovación: El giro social de las políticas europeas de innovación", *Arbor*, vol. 187, n.º 752, 2011, pp. 1.031 a 1.043, disponible en [<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1387>].
- FREEMAN, R. EDWARD y ROBERT A. PHILLIPS. "Stakeholder theory: A libertarian defense", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n.º 3, 2002, pp. 331 a 349.
- GHOBAKHLOO, MORTEZA; MOHAMMAD IRANMANESH, ANDRIUS GRYBAUSKAS, MANTAS VILKAS y MONIKA PETRAITĖ. "Industry 4.0, innovation, and sustainable development: A systematic review and a roadmap to sustainable innovation", *Business Strategy and the Environment*, vol. 30, n.º 8, 2021, pp. 4.237 a 4.257.
- MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN. Resolución 1452 de 2024, "Por la cual se adoptan las Políticas de Investigación e Innovación Orientadas por Misiones (PIIOM) 2024-2033 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación", Bogotá, 3 de septiembre de 2024, disponible en [<https://minciencias.gov.co/normatividad/resolucion-1452-2024>].
- RAUTER, ROMANA; JAN JONKER y RUPERT J. BAUMGARTNER. "Going one's own way: Drivers in developing business models for sustainability", *Journal of Cleaner Production*, vol. 140, parte 1, 2017, pp. 144 a 154.
- RIESSMAN, CATHERINE KOHLER. *Narrative methods for the human sciences*, Londres, Sage, 2008.
- SCHOT, JOHAN y W. EDWARD STEINMUELLER. "Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change", *Research Policy*, vol. 47, n.º 9, 2018, pp. 1.554 a 1.567, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318301987>].

SCHUMPETER, JOSEPH ALOIS. *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1950.

STEWARD, FRED. "Transformative innovation policy to meet the challenge of climate change: Sociotechnical networks aligned with consumption and end-use as new transition arenas for a low-carbon society or green economy", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, n.º 4, 2012, pp. 331 a 343.

TELLO, STEVEN F. y EUNSANG YOON. "Examining drivers of sustainable innovation", *International Journal of Business Strategy*, vol. 8, n.º 3, 2008, pp. 164 a 169.

VÁZQUEZ GARCÍA, ÁNGEL WILHELM; GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ e HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ (coords.). *Innovación y producción en el sector mueblero: Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina*, México, D. F., Edit. UAM Xochimilco, 2021, disponible en [https://publicaciones.xoc.uam.mx/TablaContenidoLibro.php?id_libro=1153].

VÉLEZ AGUDELO, MARÍA ISABEL (coord.). *Libro Verde 2030: Política Nacional de Ciencia e Innovación para el Desarrollo Sostenible*, Bogotá, COLCIENCIAS, 2018, disponible en [<https://www.minciencias.gov.co/sites/default/files/libroverde2030-5julio-web.pdf>].

YIN, ROBERT K. *Case study research: Design and methods*, vol. 5: Applied social research methods series, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.

CAPÍTULO QUINTO

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL

PARA LA INCLUSIÓN Y SOSTENIBILIDAD

**GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ
YIRA ALVARADO TRESPALACIOS
MARTHA TERÁN HERRERA**

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar herramientas tecnológicas inclusivas y sostenibles a las que recurren las empresas del sector turismo, que permitan aumentar la eficiencia, productividad y la experiencia del cliente, garantizando no solo la accesibilidad sino equidad para todas las personas en Barranquilla, Colombia. Este trabajo descriptivo fue un análisis de tipo documental de la literatura y estudio del caso empresarial. En los resultados se evidenciaron cuatro temas generales: accesibilidad, equidad, diversidad e inclusión.

Palabras clave: Transformación digital; Inclusión; Sostenibilidad; Accesibilidad; Equidad.

I. INTRODUCCIÓN

La transformación digital se centra en la utilización de las tecnologías digitales para optimizar las operaciones, enriquecer las experiencias de los clientes y fomentar la innovación; esto incluye la in-

corporación de herramientas tecnológicas como análisis de datos, automatización de procesos, inteligencia artificial y computación en la nube en diferentes áreas de las operaciones y modelos comerciales de una empresa.

Por otro lado, la transformación de la sostenibilidad se centra en integrar prácticas y principios sostenibles en las operaciones, estrategias y cultura de una empresa. Esto se hace para abordar los desafíos ambientales, sociales y de gobernanza y crear valor a largo plazo. Sin embargo, es importante considerar cómo esta transformación puede fomentar la inclusión y la sostenibilidad.

Por consiguiente, implica la incorporación de tecnologías digitales en una organización, asegurando la transformación digital inclusiva incorporando tecnologías digitales en una organización, asegurando así que todos tengan el acceso y puedan participar de manera equitativa, sin tener en cuenta las habilidades, discapacidades, género, edad, ubicación geográfica o cualquier característica.

Así, se propone abordar la pregunta central: ¿Cómo pueden las empresas adoptar una transformación digital que fomente la inclusión y la sostenibilidad considerando los desafíos y limitaciones específicas que enfrentan en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante?

Se ha lanzado en Colombia el Plan Nacional De Desarrollo Digital, que busca impulsar el avance digital del país mediante iniciativas que mejoren la infraestructura digital, desarrollen habilidades digitales y fomenten la innovación.

Desde la perspectiva Transformación Digital en la Empresa, LÓPEZ BENÍTEZ¹ sugiere acciones para cultivar las nuevas competencias y mentalidades digitales necesarias en este nuevo paradigma laboral. La adopción de tecnologías emergentes exige a las empresas perfilar estrategias digitales que faciliten la integración de tecnologías dentro de sus organizaciones, utilizando el conocimiento como recurso clave para generar valor y riqueza a través de su transformación e información.

1 YOLANDA LÓPEZ BENÍTEZ. *Transformación digital en la empresa*, s. l., Ediciones de la U, 2022.

En consecuencia, ÁVILA *et al.*² resaltan que la transformación digital se refiere a un proceso que tiene como objetivo mejorar una entidad, provocando cambios significativos en sus organizaciones a través de combinaciones de tecnologías de información, computación y conectividad

Como lo indican CARRILLO *et al.*³, la innovación y la inclusión se presentan como dos conceptos interrelacionados en las discusiones teóricas actuales. La naturaleza de esta conexión depende considerablemente del marco macro o micro desde el cual se realice el análisis; es decir, si se enfoca en procesos que abarcan grandes grupos sociales y regiones extensas o si se limita a lo que ocurre dentro del ámbito específico de una empresa.

Al examinar el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe⁴ sobre desarrollo sostenible, se observa que, aunque el concepto de desarrollo sostenible parece sencillo, encierra un equilibrio complejo entre diversas perspectivas sobre la interacción entre medio ambiente y desarrollo económico y social.

Según DELGADO⁵, es crucial comprender la transformación digital a través de sus elementos, los métodos para su adopción y los impactos esperados. En este marco, se propone una taxonomía mediante un mapa conceptual. Como resultado se establece un marco conceptual basado en un patrón que pueda adaptarse a la evolución del concepto.

-
- 2 FLOR MARLEN ÁVILA GUERRERO, INGRID VANESSA BERNAL DÍAZ y DIANA ALEXANDRA MONROY GÓMEZ. "Transformación digital empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017-2021", *Revista Venezolana de Gerencia*, año 28, n.º 101, 2023, pp. 282 a 296, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39402/44377>].
- 3 JORGE CARRILLO, REDI GOMIS y GRACIELA BENSUSÁN. "Los caminos de la innovación y la inclusión en las empresas multinacionales que operan en México", *Sociologías*, vol. 19, n.º 46, 2017, pp. 198 a 227, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/868/86859349007/html/>].
- 4 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. "Acerca de Desarrollo Sostenible", s. f., disponible en [<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>].
- 5 TATIANA DELGADO FERNÁNDEZ. "Taxonomía de transformación digital", *Revista Cubana de Transformación Digital*, vol. 1, n.º 1, 2021, pp. 4 a 23, disponible en [<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>].

El término inclusión, en el contexto empresarial se refiere a la integración de las personas provenientes de diferentes grupos de la sociedad con el fin de garantizar su participación, promoviendo la igualdad y el respeto entre todos; una orientación de primer orden en temas de inclusión son los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, los cuales constituyen la guía principal para orientar las agendas de gobierno de todas las naciones con el propósito de garantizar la sostenibilidad para toda la humanidad en el futuro; los Objetivos de Desarrollo Sostenible contemplan “los desafíos globales a los que nos enfrentamos diariamente, tales como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia”⁶.

En el marco de los ODS se identifica el Objetivo n.º 10: Reducir la desigualdad tanto dentro como entre los países. Este objetivo incluye metas dirigidas a “fortalecer y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, sin distinción de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”⁷; lo anterior surge como una necesidad imperiosa, dado que aún se siguen presentando algunas problemáticas en lo referente a la exclusión de la mujer en diferentes ámbitos, tratos discriminatorios a migrantes, refugiados o personas desplazadas a raíz del conflicto, prácticas excluyentes de personas en condición de discapacidad, entre otras situaciones.

Las organizaciones en la actualidad deben estar comprometidas con la inclusión, tanto en la vinculación de sus colaboradores, como en la interacción con clientes y comunidad en general, todo ello mediante el reconocimiento de la diversidad de cada uno de los actores. Esto genera múltiples beneficios para las empresas, tales como el aumento de la productividad, la mejora en el ambiente laboral, un impacto positivo en la reputación y beneficios económicos derivados de políticas gubernamentales, ventajas sumamente atractivas para las empresas. Sin embargo, estas implican un esfuerzo consi-

⁶ UNITED NATIONS. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, 2015, disponible en [<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>].

⁷ Ídem.

derable y, aún más importante, un compromiso firme por parte de la alta dirección, así como la asignación de recursos económicos, tiempo y personal técnico⁸.

Un aspecto subyacente a la adopción de prácticas inclusivas, es la necesidad de innovación dentro de las empresas para lograr su efectiva implementación. En la actualidad, hay un notable movimiento político y social que reconoce y valora a las empresas que emplean a personas con discapacidad⁹.

En este sentido, el desarrollo sostenible ha sido una de las grandes apuestas de las naciones de todo el mundo. Este enfoque busca satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin poner en riesgo la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. Así mismo, pretende abordar tanto la agenda de protección ambiental como el desarrollo de los países menos favorecidos. A lo largo del tiempo, esta situación ha llevado a la identificación de “tres dimensiones” o “tres pilares” del desarrollo sostenible: económico, social y el ambiental¹⁰.

Por otro lado, la sostenibilidad ha enmarcado el accionar de la sociedad en búsqueda de garantizar la continuidad y preservación de los recursos disponibles hacia el futuro, siendo también una pre-misa fundamental para todas las empresas, las cuales han logrado dimensionar el impacto que sus operaciones generan en el entorno; es así como la Responsabilidad Social Empresarial –RSE– evidencia el compromiso que deben asumir las compañías y se define como la responsabilidad que tiene una entidad frente a los efectos que sus decisiones y actividades producen en la sociedad y el medio ambiente. Esto debe llevarse a cabo mediante un comportamiento ético y transparente que favorezca el desarrollo sostenible, abar-

8 ALEJANDRO JOSÉ GARCÍA ARIAS y ROSA CONSUELO GARCÍA COHEN. “Importancia de la inclusión en el mundo laboral actual” (Seminario de grado), Cartagena, Universidad Los Libertadores, 2019, disponible en <https://repository.libertadores.edu.co/items/1bb4c426-4d05-4b01-a80d-478d51255473>.

9 CARRILLO, GOMIS y BENSUSÁN. “Los caminos de la innovación y la inclusión en las empresas multinacionales que operan en México”, cit.

10 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. “Acerca de Desarrollo Sostenible”, cit.

cando la salud y bienestar de la comunidad; considere las expectativas de sus grupos de interés; cumpla con las leyes pertinentes y sea consistente con los estándares internacionales de conducta; además de estar integrada en toda la organización y aplicarse en sus relaciones¹¹.

Ante esta perspectiva, las organizaciones deben desempeñar un papel protagónico evidenciando su deber hacia la sociedad, lo cual repercutirá de forma positiva en la mejora de su imagen y reputación empresarial, así como en una reducción de costos gracias a la optimización de procesos e innovación a raíz del diseño de productos y servicios que satisfagan las necesidades del entorno externo.

II. METODOLOGÍA

Con el fin de realizar el análisis, se propuso una investigación de tipo descriptiva y así identificar las tendencias en el desarrollo empresarial de soluciones digitales inclusivas y sostenibles. Para alcanzar el propósito del estudio, se llevó a cabo un análisis documental de diversas fuentes bibliográficas que incluyeron libros, artículos científicos, documentos académicos, tesis, ensayos de revistas y sitios web. Además, se contempla el análisis de un caso empresarial relacionado con una agencia de viajes enfocada a la implementación de prácticas inclusivas y sostenibles.

El recurso utilizado para el análisis de investigación fue la revisión bibliográfica, utilizando como recurso principal la revisión bibliográfica y el estudio de caso.

La revisión bibliográfica se realizó a través de la búsqueda y análisis de artículos, libros y documentos relacionados con la transformación digital en las organizaciones. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, incluyendo bases de datos como Scopus, Web of Science, Google Scholar y Science Direct.

11 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *ISO 26000:2010(es): Guía de responsabilidad social*, ISO, 2010, disponible en [<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>].

Los datos recopilados a través de la revisión bibliográfica y el estudio de caso, fueron analizados mediante un enfoque de análisis de contenido. Se identificaron patrones y temas emergentes en los datos recopilados y se elaboró una síntesis de los hallazgos.

El segundo recurso utilizado para análisis de una empresa de turismo, es el estudio de caso empresarial: Agencia de Viajes y Turismo Wetravel Co SAS, cuyo objetivo es llevar a cabo actividades económicas relacionadas con agencias de viaje, operadores turísticos y otros servicios relacionados con las reservas; así como actividades complementarias al transporte que han implementado una estrategia orientada hacia la transformación digital. Esta organización fue seleccionada por su experiencia exitosa en la adopción de tecnologías digitales. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con líderes y empleados dentro de la organización. Además, se revisaron documentos y registros pertinentes sobre la transformación digital, así como la inclusión laboral de grupos minoritarios pertenecientes a comunidades étnicas o raizales.

III. RESULTADOS

Para efecto de identificar qué tipo de herramientas tecnológicas inclusivas y sostenibles están aplicando las empresas para mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia del cliente, garantizando la accesibilidad y la equidad para todas las personas, en el análisis se identificó que la transformación digital inclusiva implica la utilización de tendencias en soluciones digitales inclusivas como son: la inteligencia artificial, plataformas digitales inclusivas, *blockchain*, internet de las cosas, *big data*, economía colaborativa. Cada una de ellas tiene un uso, entre ellos el análisis de datos para la personalización de productos, garantizar la seguridad, transparencia en las transacciones digitales, el monitoreo y control de datos.

Por otro lado, se requiere de diseño de productos y servicios digitales que sean utilizables por personas con discapacidad, de la misma manera que se requiere garantizar que todos tengan acceso a las oportunidades y beneficios de la transformación digital, el fomento de la diversidad en el lugar de trabajo y en los productos de

servicios digitales, así como la creación de un ambiente digital que sea acogedor y valioso para todas las personas.

Gráfico 1. Esquema de la transformación digital inclusiva



Fuente: Elaboración propia.

IV. CONCLUSIONES

Los resultados muestran que las organizaciones requieren seguir fortaleciendo sus procesos de transformación digital con miras a explorar un mayor número de herramientas y soluciones digitales para garantizar la inclusión y la sostenibilidad. Además, emprender iniciativas para seguir vinculando colaboradores en situación de discapacidad o pertenecientes a grupos minoritarios; por otro lado, implementar planes de capacitación que propicien el cambio cultural para facilitar los procesos de inclusión empresarial.

REFERENCIAS

ÁVILA GUERRERO, FLOR MARLEN; INGRID VANESSA BERNAL DÍAZ y DIANA ALEXANDRA MONROY GÓMEZ. "Transformación digital empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017-2021", *Revista Venezolana de Gerencia*, año 28, n.º 101, 2023, pp. 282 a 296, disponible en [\[https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39402/44377\]](https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39402/44377).

CARRILLO, JORGE; REDI GOMIS y GRACIELA BENSUSÁN. "Los caminos de la innovación y la inclusión en las empresas multinacionales que operan en México", *Sociologías*, vol. 19, n.º 46, 2017, pp. 198 a 227, disponible en [\[https://www.redalyc.org/journal/868/86859349007/html/\]](https://www.redalyc.org/journal/868/86859349007/html/).

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. "Acerca de Desarrollo Sostenible", s. f., disponible en [<https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>].

DELGADO FERNÁNDEZ, TATIANA. "Taxonomía de transformación digital", *Revista Cubana de Transformación Digital*, vol. 1, n.º 1, 2021, pp. 4 a 23, disponible en [<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/62>].

DELGADO FERNÁNDEZ, TATIANA. "Transformación digital empresarial: Modelos y mecanismos para su adopción", *Revista Cubana de Transformación Digital*, vol. 2, n.º 2, 2021, pp. 1 a 8, disponible en [<https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/131>].

GARCÍA ARIAS, ALEJANDRO JOSÉ y ROSA CONSUELO GARCÍA COHEN. "Importancia de la inclusión en el mundo laboral actual" (Seminario de grado), Cartagena, Universidad Los Libertadores, 2019, disponible en [<https://repository.libertadores.edu.co/items/1bb4c426-4d05-4b01-a80d-478d51255473>].

LÓPEZ BENÍTEZ, YOLANDA. *Transformación digital en la empresa*, s. l., Ediciones de la U, 2022.

MONTOYA MORALES, ALEXA JULIANA; MARTHA LUCÍA GARCÍA LONDOÑO y RUBÉN ANTONIO VÉLEZ RAMÍREZ. "La sostenibilidad empresarial desde las prácticas sostenibles, los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa: una revisión de la literatura", *Revista CIFE*, vol. 24, n.º 41, 2022, pp. 132 a 155, disponible en [<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/7731>].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *ISO 26000:2010(es): Guía de responsabilidad social*, ISO, 2010, disponible en [<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>].

TRUJILLO VALDIVIEZO, GUIDO; LINO RODRÍGUEZ ALEGRE, DESMOND MEJÍA AYALA y ROSARIO DEL PILAR LÓPEZ PADILLA. "Transformación digital en América Latina: Una revisión sistemática", *Revista Venezolana de Gerencia*, año 27, n.º 100, 2022, pp. 1.519 a 1.536, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38788/43218>].

UNITED NATIONS. *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, 2015, disponible en [<https://sdgs.un.org/es/2030agenda>].

CAPÍTULO SEXTO

LA CULTURA DE APRENDIZAJE COMO FACTOR DETERMINANTE PARA GENERAR INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

KATHERINE ROSERO FLÓREZ
ANA BLANCO ARIZA

RESUMEN

El presente capítulo mostró una revisión bibliográfica que exploró la huella de la cultura del aprendizaje organizacional en la innovación empresarial. El objetivo fue identificar las características clave de una cultura de aprendizaje y la atribución en el ejercicio organizacional. La metodología aplicada fue cualitativa de tipo descriptiva, mediante una revisión documental de artículos científicos indexados en Scopus desde 1985 hasta 2023. Los hallazgos destacaron que elementos como la innovación, la colaboración, el liderazgo, la flexibilidad y el aprendizaje continuo, son fundamentales para fomentar entornos propicios a la innovación. Se concluyó que una cultura de aprendizaje sólida facilita la adaptación, promueve la creatividad, mejora la productividad y genera ventajas competitivas sostenibles en un entorno dinámico.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional; Cultura organizacional; Gestión de la innovación; Innovación; Liderazgo.

I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio subraya el vínculo esencial entre la cultura del aprendizaje organizacional y la innovación, enfatizando la falta de que las organizaciones labren una cultura que valore la experimentación, la diversidad de ideas y el aprendizaje continuo para estimular la innovación y defender la competitividad en un panorama empresarial que cambia rápidamente. Se enfatiza que una cultura de aprendizaje sólida promueve la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias a nivel individual y colectivo, lo que mejora el desempeño, la invención y la adaptación de la organización en un entorno cambiante. Se destaca la importancia de construir una cultura organizacional orientada a la innovación, el desarrollo de competencias como factor clave para garantizar la sostenibilidad y la competitividad empresarial en el tiempo, permitiéndoles afrontar los desafíos de manera proactiva y eficaz. Además, se menciona que el aprendizaje organizacional facilita la implementación de cambios e innovaciones a nivel institucional, promoviendo la adaptación a nuevas tendencias y prácticas de gestión.

– Cultura de aprendizaje organizacional

La cultura tiene un impacto significativo en el aprendizaje organizacional, según los estudios revisados, esta se debe a principios compartidos, creencias, actitudes y prácticas que respaldan el aprendizaje continuo dentro de una organización¹². La cultura promueve la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias en el plano individual como en el colectivo, con la finalidad de fortalecer el desempeño, la innovación y la adaptabilidad de la organización en un entorno cambiante.

12 IMAN M. ADEINAT y FATHEIA H. ABDULFATAH. "Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, n.º 1, 2019, pp. 35 a 53.

En lo que sigue, se describen rasgos distintivos que definen la cultura de aprendizaje organizacional, la principal que asocia este estudio es la innovación, comprendida como el fomento de la experimentación y la creatividad para generar nuevas ideas y soluciones. Por otra parte, tenemos la colaboración que, según CHÁVEZ¹³, promueve el trabajo en equipo y facilita la circulación del conocimiento entre los integrantes de las organizaciones. Sumado se encuentra la flexibilidad, que para PINTO *et al.*¹⁴ es el proceso de adaptación para enfrentar los cambios, fortaleciendo así el proceso de aprendizaje continuo dentro del entorno organizacional. Luego se destaca el liderazgo, que para RODRÍGUEZ *et al.*¹⁵ se constituye en esa carta de navegación para promover el aprendizaje y la cultura de retroalimentación constructiva. Y por último, pero no menos importante, está el aprendizaje continuo, en el cual se valora la formación y el desarrollo profesional como un proceso constante¹⁶.

Según KITTEL *et al.*¹⁷, estas características nos llevan a identificar la relevancia de la cultura de aprendizaje organizacional, el cual se

-
- 13 NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ. "Actividades a promover en una cultura de aprendizaje organizacional", *Memorias*, vol. 15, n.º 28, mayo de 2017.
- 14 BAUTISTA RAFAEL PINTO COTTO, MARIUXI MARGARITA VERA BRIONES, MARIANA DE JESÚS RIVADENEIRA INTRIAGO, MARIASOL BELÉN CULCAY VÉLIZ, NANCY LUCILA MUÑOZ MACÍAS, DIANA CADENA MIRANDA y SANDRA CECILIA MUÑOZ MACÍAS. "Adaptación curricular en la educación en línea: Cómo abordar la diversidad de estilos de aprendizaje en la educación superior", *Brazilian Journal of Development*, vol. 9, n.º 10, 2023, pp. 27.943 a 27.959, disponible en [<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/63742>].
- 15 YULY ROSALBA RODRÍGUEZ URREA y MÓNICA GARCÍA RUBIANO. "Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional", en CONSTANZA LONDOÑO PÉREZ y MARTHA PEÑA SARMIENTO (eds.). *Perspectivas de investigación psicológica: Aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales*, Bogotá, Universidad Católica de Colombia, 2021, pp. 185 a 203, disponible en [<https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/89cb8a2e-7d04-41f2-a57b-4af9b04428a1>].
- 16 MERYA MELLY SESA, MOLLI WAHYUNI y MASRUL MASRUL. "Peningkatan hasil belajar IPA pada materi alat indra dengan pendekatan saintifik", *Journal of Education*, vol. 4, n.º 4, 2022, pp. 1.617 a 1.627, disponible en [<https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2296>].
- 17 ANNE F. D. KITTEL, REBECCA A. C. KUNZ y TINA SEUFERT. "Self-regulation in informal workplace learning: Influence of organizational learning culture and job characteristics", *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021, disponible en [<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.643748/full>].

constituye en mejorar el fortalecimiento de la adaptabilidad institucional, incrementar la innovación y la creatividad, aumentar la eficiencia y la productividad, fomentar un clima laboral positivo y motivador para ayudar a retener el talento y atraer nuevos colaboradores. Es así, como podríamos comprender que una cultura de aprendizaje organizacional sólida es fundamental y representa un factor estratégico para garantizar su sostenibilidad y capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno empresarial actual de manera proactiva y eficaz.

Coherentes con esta breve introducción encontramos el postulado de GASTEZZI y LALANGUI¹⁸, quienes exponen que la cultura organizacional predominante en una empresa puede facilitar u obstaculizar el aprendizaje organizacional, según el estudio se hallaron evidencias que exponen la cultura jerárquica, caracterizada por un enfoque en la estabilidad y el control, se relaciona negativamente con el aprendizaje organizacional, siendo lo contrario, una cultura que fomenta la innovación y el desarrollo de competencias puede generar una actitud positiva hacia el aprendizaje organizacional¹⁹.

Otros factores culturales clave para el aprendizaje organizacional, incluyen la cooperación entre equipos, el diálogo transparente, la experimentación y la disposición a asumir riesgos, según lo expuesto por FURGUERLE y GRATERO²⁰. Una cultura que valora estos elementos, puede crear un entorno propicio para que la organización adquiera, comparta y aplique nuevos conocimientos. Se podría concretar la cultura organizacional factor determinante para

-
- 18 ERICKA MICHELLE GASTEZZI RUIZ y JULEN GERMAN LALANGUI PEÑA. "Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador" (tesis de pregrado), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2020, disponible en [\[http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14466\]](http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14466).
- 19 QUAN HOANG NGUYEN TRAN. "Library as a learning organization: the influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries", *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 30, n.º 3, 2023, pp. 339 a 354.
- 20 JOHEL FURGUERLE RANGE, y CARMEN TERESA GRATERO. "Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas", *Ingeniería uvm. Revista Electrónica Científico - Técnica*, vol. 4, n.º 2, 2010, pp. 2016 a 228, disponible en [\[https://journal.uvm.edu.ve/index.php/ingenieria/article/view/237\]](https://journal.uvm.edu.ve/index.php/ingenieria/article/view/237).

consolidar dinámicas internas orientadas al aprendizaje continuo dentro de las organizaciones, las cuales deben fomentar valores, creencias y prácticas que faciliten el aprendizaje continuo a nivel individual y organizacional²¹.

Además, el aprendizaje organizacional facilita la implementación de cambios e innovaciones a nivel institucional. Al construir una cultura organizacional abierta al cambio y la versatilidad, las organizaciones pueden adoptar más fácilmente nuevas tendencias pedagógicas, tecnologías y prácticas de gestión²². La cultura del aprendizaje organizacional es fundamental para fomentar la innovación en una empresa. Cuando se trata de gestionar la innovación, esta cultura juega un papel crucial al promover un entorno que apoya la exploración de ideas, el perfeccionamiento continuo y la capacidad de ajustarse a escenarios cambiantes.

En específico, la cultura organizacional que valora la experimentación, la diversidad de ideas y el aprendizaje de los errores, tiende a promover una mayor capacidad de innovación. Por otro lado, los líderes que alientan a los empleados a asumir riesgos controlados, brindan retroalimentación constructiva y se enfocan en el desarrollo a largo plazo, logran fomentar un entorno más propicio para la innovación²³.

21 VICTORIA CARMEN ALCALÁ BASURTO, OSWALDO GUSTAVO SARAVIA YATACO y LUZ DORIS SÁNCHEZ PINEDO. "Cultura organizacional y gestión de la calidad del servicio educativo. IE n°3711 Fe y Alegría 12. Puente Piedra. Lima", *IGOBERNANZA*, vol. 6, n.º 22, 2023, pp. 165 a 198, disponible en [<https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/251>].

22 JULIO LABRÁÑA, MARÍA FRANCISCA PUYOL, ANDRÉS BERNASCONI y ANÍBAL BARBA VARELA. "New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: Un estudio de caso, *Educação e Pesquisa*, vol. 49, e260341, 2023, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29874394039>].

23 GHANEM BARJES G. ALOTAIBI, SANY SANURI MOHD MOKHTAR, CHE AZLAN TAIB y RUS-HAMI ZIEN YUSOFF. "The influence of organizational culture and leadership behavior on innovation performance", *International Journal of Business Research*, vol. 15, n.º 5, 2015, pp. 47 a 56.

– *Gestión de la innovación*

Según lo expuesto por DEMUNER *et al.*²⁴, el fomento de la experimentación es una de las formas en las que la cultura del aprendizaje organizacional puede impulsar la innovación, convirtiendo la cultura del aprendizaje en ese motor que alienta a los colaboradores a probar nuevas ideas, asumir riesgos calculados y aprender de los fracasos. Esto crea un ambiente propicio para la innovación, donde se valora la exploración y la creatividad. La cultura del aprendizaje es fundamental para fomentar la innovación en las organizaciones, esto implica habilitar entornos destinados a la exploración de propuestas innovadoras, tanto en el contexto universitario como empresarial, donde actores institucionales como estudiantes, docentes y colaboradores puedan participar activamente en iniciativas interdisciplinarias orientadas a aplicar conceptos de innovación²⁵.

La innovación y su relación con la cultura organizacional, son temas interconectados y complejos que han sido objeto de estudio en diversas investigaciones. La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de principios, valores compartidos y normas de comportamiento que caracterizan el funcionamiento interno de una entidad, influyendo en las dinámicas laborales y en la interacción entre sus miembros interactúan y trabajan dentro de ella²⁶.

Fomentar una cultura de innovación en una organización implica crear un entorno que apoye y promueva la creatividad, el ries-

-
- 24 MARÍA DEL ROSARIO DEMUNER FLORES, ALEJANDRO DELGADO CRUZ y ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ. "Innovación y rendimiento: Relación mediada por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas", *Estudios Gerenciales*, vol. 38, n.º 162, 2022, pp. 82 a 94, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4706].
- 25 NOÉ ABRAHAM GONZÁLEZ NIETO, JUAN MANUEL FERNÁNDEZ CÁRDENAS y CRISTINA G. REYNAGA PEÑA. "Aprendizaje y práctica de la innovación en la universidad: Actores, espacios y comunidades", *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, vol. 10, n.º 19, 2019, pp. 239 a 256, disponible en [https://revistas.rediech.org/index.php/ie_rie_rediech/article/view/716].
- 26 SANDRA XIMENA IBARRA BOHÓRQUEZ. "Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito" (tesis de maestría), Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2016, disponible en [<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16936>].

go y la experimentación. Esto puede lograrse a través de la definición de un propósito claro y compartido, el desarrollo de valores y normas que fomenten la innovación, la comunicación abierta y la colaboración, el liderazgo carismático, el fortalecimiento de las capacidades del talento humano, la configuración de contextos propicios para el aprendizaje permanente, la resolución de problemas, la experimentación y el riesgo, el monitoreo y ajuste y el considerar la cultura organizacional actual y deseada²⁷.

La participación activa del personal en los procesos de innovación, exige una cultura organizacional que facilite la creación de un ambiente de aprendizaje continuo, aliente tanto la participación deliberativa como la construcción de vínculos sólidos entre sus miembros, crear un ambiente de trabajo colaborativo, e incentivar la participación y la cohesión social²⁸.

Según lo expuesto por BRANDI y HASSE²⁹, la innovación impulsada por los empleados y el aprendizaje basado en la práctica son elementos clave en las culturas organizacionales modernas. La innovación impulsada por los empleados fomenta la creatividad y el involucramiento del personal en la proyección de soluciones e ideas. Por otro lado, el aprendizaje a partir de la práctica laboral promueve la consolidación de saberes mediante la experiencia directa y la experimentación en el entorno laboral. Estas prácticas fortalecen la capacidad de adaptación y mejora continua de las organizaciones, permitiéndoles mantenerse competitivas en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

-
- 27 MARCELO XAVIER UNDA VILLAFUERTE. "La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación" (tesis de maestría), Ecuador, Escuela Politécnica Nacional, 2018.
- 28 DENISSE TEJADA QUINTERO, VANESSA CARRILLO PAIVA, EFRAÍN BOOM CÁRCAMO y DANIEL RANGEL PALOMINO. "Percepción de los ejecutivos colombianos sobre la innovación. Un análisis a partir del Índice de Carácter Organizacional", *Visión Gerencial*, n.º 2023, pp. 217 a 236, disponible en [\[http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/vision-gerencial/article/view/19022/21921930482\]](http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/vision-gerencial/article/view/19022/21921930482).
- 29 ULRIK BRANDI y CATHRINE HASSE. "Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures", en STEEN HØYRUP, MARIA BONNAFOUS-BOUCHER, CATHRINE HASSE, MAJA LOTZ y KIRSTEN MØLLER (eds.). *Employee-driven innovation: A new approach*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2012, pp 127 a 148.

Por otro lado, la innovación puede definirse como la incorporación de propuestas novedosas, ya sean productos, servicios, procesos o metodologías, que pueden mejorar la eficiencia o la competitividad de una organización³⁰. La relación entre la innovación y la interrelación entre la cultura organizacional y la innovación resulta, por tanto, un aspecto estratégico para aquellas entidades que buscan innovar y mejorar su desempeño. Una cultura organizacional que fomente la innovación puede ser caracterizada por la presencia de valores como el riesgo, la experimentación, la creatividad y la resolución de problemas.

Según ZHONG *et al.*³¹, se ha descubierto que el *e-leadership* influye de manera positiva en el desempeño de la innovación organizacional. Al mejorar las habilidades de liderazgo electrónico de los gerentes, las organizaciones pueden mejorar el desempeño de la innovación. Además, influir de manera efectiva en el seguimiento de los empleados es crucial para evitar reducciones en el comportamiento de innovación debido al cumplimiento excesivo de los gerentes, el liderazgo impacta la innovación organizacional al marcar la pauta, fomentar la creatividad, promover una cultura de innovación e impulsar iniciativas estratégicas que permitan a las organizaciones adaptarse, crecer y prosperar en entornos dinámicos.

II. METODOLOGÍA

La metodología de esta revisión bibliográfica, se establece a través de un análisis orientado a sustentar la elaboración de este artículo académico. Se generó un proceso de búsqueda de documentos científicos a cerca de conceptos, información e investigación sobre los

-
- 30 ELIANA YANNETH JARAMILLO ZAPATA y ELIZABETH RESTREPO AGUIRRE. "Influencia de la cultura organizacional en la cultura de innovación: El caso de una organización textil antioqueña" (tesis de maestría), Medellín, Universidad EAFIT, 2018, disponible en [<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/5cfe63f0-0ff6-4dfd-a27a-14f130a1ec42>].
- 31 LIN ZHONG, KHUNANAN SUKPASJAROEN y RUIHUI PU. "Impact of e-leadership on organizational innovation performance: Role of employee followership", *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, vol. 6, n.º 2, 2023, pp. 503 a 535, disponible en [<https://dmame-journal.org/index.php/dmame/article/view/728>].

avances y estudios sobre el aprendizaje organizacional y la gestión de la innovación, utilizando la base de datos Scopus y los hallazgos representativos se obtuvieron en ventana de observación a partir de 1985 al 2023. La estrategia metodológica adoptada se apoyó en un enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, considerado pertinente para abordar revisiones documentales según lo planteado por HERNÁNDEZ y MENDOZA³².

Se utilizaron filtros para la búsqueda, como artículos seleccionados en el área de ciencias sociales y económicas e ingenierías, tomando como palabras claves “cultura de aprendizaje organizacional” y “gestión de la innovación”, monitoreado por operadores booleanos: OR y AND, para ampliar y refinar los criterios de búsqueda. Los artículos seleccionados fueron analizados con base en su relevancia, originalidad y contribución al entendimiento de cómo se articula el aprendizaje organizacional con los procesos de innovación. Esta metodología posibilitó la identificación de tendencias, categorías clave y buenas prácticas asociadas al aprendizaje organizacional como medio para fortalecer la innovación empresarial.

III. RESULTADOS

El aprendizaje continuo es la segunda forma que se aborda en los artículos objeto de revisión. Se destacan algunos puntos clave que se asocian a la integración de la incorporación de la inteligencia artificial –IA– en procesos de personalización del aprendizaje de las personas y facilitar un seguimiento continuo del progreso. Cuando los empleados están constantemente aprendiendo y mejorando sus habilidades, están más preparados para abordar desafíos complejos y generar ideas innovadoras. Según COBOS³³, los entornos organizacionales que promueven el aprendizaje continuo tienden a

32 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPieri y CHRISTIAN PAULINA MENDOZA TORRES. *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, D. F., McGraw-Hill, 2018.

33 JUAN CARLOS COBOS VELASCO. “El papel de la inteligencia artificial en la personalización del aprendizaje”, *Revista Ingenio Global*, vol. 2, n.º 1, 2023, pp. 4 a 12, disponible en [<https://editorialinnova.com/index.php/rig/article/view/57>].

fortalecer los procesos innovadores al mantener a los equipos actualizados y receptivos a nuevas oportunidades.

Una cultura del aprendizaje organizacional promueve la cooperación y la transferencia de conocimientos. Esto fomenta la diversidad de ideas y perspectivas, lo que a su vez puede conducir a soluciones innovadoras y creativas. Siguiendo a PEÑARANDA *et al.*³⁴, en la ciencia, la colaboración entre investigadores se ha consolidado como una estrategia clave para los equipos de investigación que multiplican sus capacidades creativas al trabajar juntos, lo que aumenta la productividad y la visibilidad de los autores, este mismo efecto se pretende reflejar en las organizaciones cotidianas para contribuir a la sustentabilidad y sostenibilidad.

En un entorno en climas organizacionales que priorizan la formación continua y el perfeccionamiento profesional, los equipos están más dispuestos a adoptar nuevas metodologías de trabajo. Esta capacidad de adaptación es esencial para la innovación, ya que las organizaciones desarrollan capacidades estratégicas que les permiten responder rápidamente a las exigencias del mercado y a las tendencias emergentes. La cultura del aprendizaje organizacional como gestor de innovación, es un activo invaluable para las entidades que buscan conservar su relevancia y sostenibilidad en contextos empresariales altamente dinámicos. Al fomentar la indagación constante, el intercambio colaborativo, la apertura a nuevas ideas y la flexibilidad organizacional, las organizaciones pueden cultivar un ambiente propicio para la innovación y el crecimiento sostenible.

Para fomentar una cultura de aprendizaje organizacional, los estudios revisados sugieren promover una cultura organizacional que valore la innovación y el desarrollo de competencias, involucrar a la participación activa de los colaboradores en procesos de toma de de-

34 MARÍA PEÑARANDA ORTEGA, ELENA QUIÑONES VIDAL, F. DE ALBA y J. J. LÓPEZ. "La colaboración científica y los 'Small Worlds' en psicología", *Revista de Historia de la Psicología*, vol. 24, n.º 3-4, 2003, pp. 645 a 658, disponible en [<https://journals.copmadrid.org/historia/art/d6bcb486f72ae7b5dc68b5b7df7ec887>].

cisiones y solución de problemas. Según GONZALES³⁵, esto les da un sentido de propiedad y les motiva a aportar ideas creativas, contribuyendo en la consolidación de una cultura organizacional que priorice la innovación y el desarrollo de competencias que requiere un enfoque integral que combine capacitación, comunicación abierta, tolerancia al riesgo y reconocimiento de los esfuerzos innovadores.

Adentrarse en la cultura del aprendizaje implica una actitud de preparación constante y una disposición activa³⁶. El *upskilling* y *reskilling* o la adquisición de nuevas competencias, es clave para mantener la empleabilidad en un entorno laboral cambiante, aprender la cultura implica una preparación y disposición constante, tanto a nivel individual como colectivo, para adaptarse a los cambios y resolver las situaciones que surgen en la vida diaria³⁷.

Esto promueve la creación de entornos educativos más inclusivos y efectivos, facilitando el trabajo colaborativo y la interacción entre los integrantes de las organizaciones, lo que permite el intercambio de conocimientos y la generación de nuevas ideas. Conforme lo expresado por GUIL³⁸, se deben implementar prácticas que incentiven el aprendizaje continuo, como programas de capacitación, sesiones de retroalimentación y oportunidades de desarrollo profesional.

Establecer una estructura organizacional flexible y descentralizada, en lugar de una jerarquía rígida, promueve la autonomía y

-
- 35 RUBBY FIORELLA GONZALES YUCA. "Competencias emocionales y cultura organizacional", *Revista de Climatología*, vol. 23, 2023, pp. 3.197 a 3.203, disponible en [<https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/12/Articulo-CS23-Rubby-Fiorella.pdf>].
- 36 BERNARDO MARTÍNEZ GARCÍA. "El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender", *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 15, n.º 48, 2008, pp. 287 a 307, disponible en [<https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1297>].
- 37 ROBERTO CARLOS JIMÉNEZ MARTÍNEZ, CINTHYA PAULINA CISNEROS ZÚÑIGA, MANUEL RICARDO VELÁZQUEZ y ERICK MANUEL VÁSQUEZ LLERENA. "Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación", *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, año xi, n.º Edición Especial, art. n.º 47, 2023, disponible en [<https://dilemascontemporaneoseducacionpolitica y valores.com/index.php/dilemas/article/view/3910>].
- 38 MARÍA CONCEPCIÓN GUIL MARCHANTE. "Acercamiento al entorno empresarial trabajando en equipo", *1 Seminario Iberoamericano de Innovación Docente de la Universidad Pablo de Olavide*, Sevilla, España, 20 y 21 de noviembre de 2014, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7721728>].

la capacidad de decisión tanto a nivel individual como grupal. De acuerdo con lo socializado por ANZURES GARCÍA *et al.*³⁹, la flexibilidad en la estructura organizacional permite adaptarse a cambios internos y externos, fomentando la innovación y la agilidad la descentralización de funciones otorga mayor responsabilidad, se empodera a los individuos y equipos, lo que puede aumentar la motivación, la creatividad y la eficiencia en la organización.

Reconocer y recompensar los esfuerzos y logros relacionados con el aprendizaje y la innovación, es una estrategia efectiva para fomentar una cultura de aprendizaje continuo en una organización. Esto fortalece la percepción del personal sobre la relevancia que la organización otorga al aprendizaje y la innovación, lo cual puede tener varios beneficios⁴⁰, se contribuye implementando medidas concretas que valoren el esfuerzo y la creatividad de los empleados, reforzando una cultura organizacional que apueste por el crecimiento sostenible.

Con este análisis de la cultura, se abre la puerta para gestión de la innovación que se desglosa a través de la competitividad. Según GÓMEZ⁴¹, es un concepto amplio que remite a la capacidad de una empresa, industria o país para mantener y aumentar su participación en los mercados internacionales. Debemos dejar en claro que la competitividad no es sinónimo de innovación, existe una estrecha relación entre ambos conceptos.

Así lo referencia la ventaja competitiva, que para el economista norteamericano MICHAEL PORTER⁴² se origina principalmente en el

-
- 39 J. L. ANZURES GARCÍA, A. GARCÍA PAREDES y M. GARCÍA BRAVO. "Flexibilidad y descentralización como estrategias para el fortalecimiento organizacional", *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, vol. 7, n.º 2, 2018, pp. 45 a 60.
- 40 NINA NAVAJAS PERTEGÁS y JOSÉ VICENTE PÉREZ COSÍN. "Una actividad de cine en trabajo social: El cinefórum como experiencia de innovación educativa", *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 36, n.º 2, pp. 255 a 267, 2023, disponible en [<https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/84625>].
- 41 MARÍA DEL Rocío GÓMEZ DÍAZ. "Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal", *Pensamiento & Gestión*, n.º 40, 2016, pp. 1 a 30, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8803>].
- 42 WEB Y EMPRESAS. "La ventaja competitiva según Michael Porter", s. f., disponible en [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf].

valor diferencial que una empresa puede ofrecer. En este sentido, la innovación permite desarrollar propuestas distintivas, ya sea en productos, servicios o procesos que les otorgan una ventaja competitiva en el mercado, lo que les permite diferenciarse de sus competidores y ganar cuota de mercado.

La mejora de la productividad es otro factor que promueve las innovaciones en procesos y tecnologías, ya que pueden aumentar la eficiencia y productividad de las empresas, lo que les permite una reducción de costos, permitiendo ofrecer mejores condiciones comerciales. La mejora de la productividad es un objetivo clave para muchas empresas, especialmente en la manufactura⁴³.

Con este análisis, se establece una capacidad dinámica fundamental que integra estudios y una gestión adecuada para impulsar procesos innovadores, sostenibles y competitivos en entornos en evolución. Elementos clave de una cultura de aprendizaje: la investigación identifica elementos esenciales de una cultura de aprendizaje, incluida la experimentación, la colaboración, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad. Estos elementos crean un entorno propicio para la creatividad, la asunción de riesgos y la resolución de problemas, esenciales para fomentar la innovación.

Liderazgo e innovación: el *e-leadership* eficaz influye positivamente en el desempeño de la innovación organizacional al mejorar las habilidades de liderazgo electrónico entre los gerentes. Los líderes ejercen una influencia decisiva al establecer el tono, promover la creatividad, fomentar una cultura innovadora e impulsar iniciativas estratégicas para la adaptación y el crecimiento organizacional en entornos dinámicos.

Con base lo anterior, la cultura de aprendizaje organizacional es esencial para impulsar activar la innovación al permitir la consolidación de ambientes abiertos a experimentación, el aprendizaje

43 FRANKLIN AUGUSTO GUIMAREY LÓPEZ, LEYDY LUZ HERNÁNDEZ MONSALVE y MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO. "Mejora de la productividad empleando la metodología DMAIC", *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 8, n.º 2, 2021, pp. 77 a 91, disponible en [<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/1907>].

continuo y la adaptabilidad, elementos clave para el crecimiento sostenible y la competitividad empresarial a largo plazo.

IV. CONCLUSIONES

El aprendizaje organizacional influye en el desarrollo de una actitud generadora de una cultura de innovación en las empresas al ser clave para fomentar la innovación y la competitividad. Según los artículos consultados, el aprendizaje organizacional se considera una capacidad dinámica fundamental en las empresas, ya que permite la integración de estudios y la gestión adecuada para impulsar procesos innovadores, sostenibles y competitivos en entornos cambiantes, de acuerdo con lo que expresan SÁNCHEZ *et al.*⁴⁴.

La cultura de aprendizaje organizacional es un factor determinante para generar innovación en las organizaciones. Se caracteriza por valores, creencias, actitudes y prácticas que fomentan el aprendizaje continuo dentro de una organización. Esto implica la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias a nivel individual y colectivo, lo que fortalece el rendimiento, la capacidad innovadora y la flexibilidad de la organización en un contexto dinámico.

La innovación y el aprendizaje organizacional están estrechamente relacionados. El aprendizaje organizacional es fundamental para fomentar la innovación en una empresa. La cultura organizacional que valora la experimentación, la diversidad de ideas y el aprendizaje de los errores, tiende a promover una mayor capacidad de innovación, además, la gestión de la innovación implica crear un entorno que apoye y promueva la creatividad, el riesgo y la experimentación.

La cultura organizacional que fomente la innovación puede ser caracterizada por la presencia de valores como el riesgo, la experimentación, la creatividad y la resolución de problemas; mientras

44 MADELIN SÁNCHEZ OTERO, IBETH BARRIOS PUELLO e IVONNE GIL OSORIO. "Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica", *Dictamen Libre*, n.º 32, 2023, pp. 15 a 24, disponible en [\[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/10403\]](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/10403).

que el liderazgo desempeña un rol fundamental en impulsar la innovación, ya que los líderes que motivan a los empleados a tomar riesgos calculados ofrecen retroalimentación constructiva y se concentran en el desarrollo a largo plazo.

En resumen, la cultura de aprendizaje organizacional es un factor clave para generar innovación en las organizaciones. La cultura de aprendizaje organizacional fomenta el aprendizaje continuo, la colaboración, la flexibilidad, el liderazgo y el aprendizaje continuo, lo que a su vez promueve la innovación y la adaptabilidad en un entorno cambiante.

REFERENCIAS

- ADEINAT, IMAN M. y FATHEIA H. ABDULFATAH. "Organizational culture and knowledge management processes: Case study in a public university", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 49, n.º 1, 2019, pp. 35 a 53.
- ALCALÁ BASURTO, VICTORIA CARMEN; OSWALDO GUSTAVO SARAVIA YATACO y LUZ DORIS SÁNCHEZ PINEDO. "Cultura organizacional y gestión de la calidad del servicio educativo. IE n°3711 Fe y Alegria 12. Puente Piedra. Lima", *IGOB-BERNANZA*, vol. 6, n.º 22, 2023, pp. 165 a 198, disponible en [<https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/251>].
- ALOTAIBI, GHANEM BARJES G.; SANY SANURI MOHD MOKHTAR, CHE AZLAN TAIB y RUSHAMI ZIEN YUSOFF. "The influence of organizational culture and leadership behavior on innovation performance", *International Journal of Business Research*, vol. 15, n.º 5, 2015, pp. 47 a 56.
- ANZURES GARCÍA, J. L.; A. GARCÍA PAREDES y M. GARCÍA BRAVO. "Flexibilidad y descentralización como estrategias para el fortalecimiento organizacional", *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, vol. 7, n.º 2, 2018, pp. 45 a 60.
- BRANDI, ULRIK y CATHRINE HASSE. "Employee-driven innovation and practice-based learning in organizational cultures", en STEEN HØYRUP, MARIA BONNAFOUS-BOUCHER, CATHRINE HASSE, MAJA LOTZ y KIRSTEN MØLLER (eds.). *Employee-driven innovation: A new approach*, Nueva York, Palgrave Macmillan, 2012, pp 127 a 148.

CHÁVEZ HERNÁNDEZ, Noé. "Actividades a promover en una cultura de aprendizaje organizacional", *Memorias*, vol. 15, n.º 28, mayo de 2017.

COBOS VELASCO, JUAN CARLOS. "El papel de la inteligencia artificial en la personalización del aprendizaje", *Revista Ingenio Global*, vol. 2, n.º 1, 2023, pp. 4 a 12, disponible en [<https://editorialinnova.com/index.php/rig/article/view/57>].

DEMUNER FLORES, MARÍA DEL ROSARIO; ALEJANDRO DELGADO CRUZ y ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ. "Innovación y rendimiento: Relación medida por la orientación al aprendizaje y al mercado en empresas mexicanas", *Estudios Gerenciales*, vol. 38, n.º 162, 2022, pp. 82 a 94, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4706].

FURGUERLE RANGE, JOHEL y CARMEN TERESA GRATERO. "Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas", *Ingeniería UVM. Revista Electrónica Científico - Técnica*, vol. 4, n.º 2, 2010, pp. 2016 a 228, disponible en [<https://journal.uvm.edu.ve/index.php/ingenieria/article/view/237>].

GASTEZZI RUIZ, ERICKA MICHELLE y JULEN GERMAN LALANGUI PEÑA. "Análisis de la cultura organizacional y su impacto en el aprendizaje organizacional de una empresa familiar del Ecuador" (tesis de pregrado), Guayaquil, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, 2020, disponible en [<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14466>].

GÓMEZ DÍAZ, MARÍA DEL Rocío. "Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal", *Pensamiento & Gestión*, n.º 40, 2016, pp. 1 a 30, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8803>].

GONZALES YUCA, RUBBY FIORELLA. "Competencias emocionales y cultura organizacional", *Revista de Climatología*, vol. 23, 2023, pp. 3.197 a 3.203, disponible en [<https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/12/Articulo-CS23-Rubby-Fiorella.pdf>].

GONZÁLEZ NIETO, NOÉ ABRAHAM; JUAN MANUEL FERNÁNDEZ CÁRDENAS y CRISTINA G. REYNAGA PEÑA. "Aprendizaje y práctica de la innovación en la universidad: Actores, espacios y comunidades", *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, vol. 10, n.º 19, 2019, pp. 239 a 256, disponible en [https://revistas.rediech.org/index.php/ie_rie_rediech/article/view/716].

GUIL MARCHANTE, MARÍA CONCEPCIÓN. "Acercamiento al entorno empresarial trabajando en equipo", *1 Seminario Iberoamericano de Innovación Docente de la Universidad Pablo de Olavide*, Sevilla, España, 20 y 21 de noviembre de 2014, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7721728>].

GUIMAREY LÓPEZ, FRANKLIN AUGUSTO; LEYDY LUZ HERNÁNDEZ MONSALVE y MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO. "Mejora de la productividad empleando la metodología DMAIC", *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, vol. 8, n.º 2, 2021, pp. 77 a 91, disponible en [<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/1907>].

HERNÁNDEZ NODARSE, MARIO. "La evaluación del aprendizaje: ¿Estímulo o amenaza?", *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 38, n.º 1, 2006, disponible en [<https://rieoei.org/rie/article/view/2668>].

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y CHRISTIAN PAULINA MENDOZA TORRES. *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, D. F., McGraw-Hill, 2018.

IBARRA BOHÓRQUEZ, SANDRA XIMENA. "Relación entre la cultura y clima organizacional con el desempeño de los trabajadores. Caso de estudio: Registro de la Propiedad del Distrito Metropolitano de Quito" (tesis de maestría), Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2016, disponible en [<https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16936>].

JARAMILLO ZAPATA, ELIANA YANNETH y ELIZABETH RESTREPO AGUIRRE. "Influencia de la cultura organizacional en la cultura de innovación: El caso de una organización textil antioqueña" (tesis de maestría), Medellín, Universidad EAFIT, 2018, disponible en [<https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/5cfe63f0-0ff6-4dfd-a27a-14f130a1ec42>].

JIMÉNEZ MARTÍNEZ, ROBERTO CARLOS; CINTHYA PAULINA CISNEROS ZÚÑIGA, MANUEL RICARDO VELÁZQUEZ y ERICK MANUEL VÁSQUEZ LLERENA. "Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación", *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, año xi, n.º Edición Especial, art. n.º 47, 2023, disponible en [<https://dilemascontemporaneoseducacionpolitica yvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3910>].

KITTEL, ANNE F. D.; REBECCA A. C. KUNZ y TINA SEUFERT. "Self-regulation in informal workplace learning: Influence of organizational learning culture and job characteristics", *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021, disponible en [<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.643748/full>].

LABRAÑA, JULIO; MARÍA FRANCISCA PUYOL, ANDRÉS BERNASCONI y ANÍBAL BARBA VARELA. "New public management' y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: Un estudio de caso, *Educação e Pesquisa*, vol. 49, e260341, 2023, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29874394039>].

LICEA DE ARENAS, JUDITH y EMMA GEORGINA SANTILLÁN RIVERO. "Bibliometría ¿para qué?", *Biblioteca Universitaria*, vol. 5, n.º 1, 2002, pp. 3 a 10, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/285/28550102.pdf>].

MACHADO, ARMANDO; ORLANDO LOURENÇO y FRANCISCO J. SILVA. "Facts, concepts, and theories: The shape of psychology's epistemic triangle", *Behavior and Philosophy*, vol. 28, n.º 1/2, 2000, pp. 1 a 40.

MARTÍNEZ GARCÍA, BERNARDO. "El aprendizaje de la cultura y la cultura de aprender", *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 15, n.º 48, 2008, pp. 287 a 307, disponible en [<https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1297>].

NAVAJAS PERTEGÁS, NINA y JOSÉ VICENTE PÉREZ COSÍN. "Una actividad de cine en trabajo social: El cinefórum como experiencia de innovación educativa", *Cuadernos de Trabajo Social*, vol. 36, n.º 2, pp. 255 a 267, 2023, disponible en [<https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/84625>].

PEÑARANDA ORTEGA, MARÍA; ELENA QUIÑONES VIDAL, F. DE ALBA y J. J. LÓPEZ. "La colaboración científica y los 'Small Worlds' en psicología", *Revista de Historia de la Psicología*, vol. 24, n.º 3-4, 2003, pp. 645 a 658, disponible en [<https://journals.copmadrid.org/historia/art/d6bcb486f72ae7b-5dc68b5b7df7ec887>].

PINTO COTTO, BAUTISTA RAFAEL; MARIUXI MARGARITA VERA BRIONES, MARIANA DE JESÚS RIVADENEIRA INTRIAGO, MARIASOL BELÉN CULCAY VÉLIZ, NANCY LUCILA MUÑOZ MACÍAS, DIANA CADENA MIRANDA y SANDRA CECILIA MUÑOZ MACÍAS. "Adaptación curricular en la educación en línea: Cómo abordar la diversidad de estilos de aprendizaje en la educación superior", *Brazilian Journal of Development*, vol. 9, n.º 10, 2023, pp. 27.943 a 27.959, disponible en [\[https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/63742\]](https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/63742).

RODRÍGUEZ URREA, YULY ROSALBA y MÓNICA GARCÍA RUBIANO. "Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional", en CONSTANZA LONDOÑO PÉREZ y MARTHA PEÑA SARMIENTO (eds.). *Perspectivas de investigación psicológica: Aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales*, Bogotá, Universidad Católica de Colombia, 2021, pp. 185 a 203, disponible en [\[https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/89cb8a2e-7d04-41f2-a57b-4af9b04428a1\]](https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/89cb8a2e-7d04-41f2-a57b-4af9b04428a1).

SÁNCHEZ OTERO, MADELIN; IBETH BARRIOS PUELLO e IVONNE GIL OSORIO. "Aprendizaje en las empresas como capacidad dinámica", *Dictamen Libre*, n.º 32, 2023, pp. 15 a 24, disponible en [\[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/10403\]](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/10403).

SESA, MERYA MELLY; MOLLI WAHYUNI y MASRUL MASRUL. "Peningkatan hasil belajar IPA pada materi alat indra dengan pendekatan saintifik", *Journal of Education*, vol. 4, n.º 4, 2022, pp. 1.617 a 1.627, disponible en [\[https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2296\]](https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/2296).

TEJADA QUINTERO, DENISSE; VANESSA CARRILLO PAIVA, EFRAÍN BOOM CÁRCAMO y DANIEL RANGEL PALOMINO. "Percepción de los ejecutivos colombianos sobre la innovación. Un análisis a partir del Índice de Carácter Organizacional", *Visión Gerencial*, n.º 2023, pp. 217 a 236, disponible en [\[http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/19022/21921930482\]](http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/19022/21921930482).

TRAN, QUAN HOANG NGUYEN. "Library as a learning organization: the influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries", *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 30, n.º 3, 2023, pp. 339 a 354.

UNDA VILLAFUERTE, MARCELO XAVIER. "La cultura organizacional actual y deseada en Nokia Ecuador y su relación con una cultura de innovación" (tesis de maestría), Ecuador, Escuela Politécnica Nacional, 2018.

WEB Y EMPRESAS. "La ventaja competitiva según Michael Porter", s. f., disponible en [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf].

ZHONG, LIN; KHUNANAN SUKPASJAROEN y RUIHUI PU. "Impact of e-leadership on organizational innovation performance: Role of employee followership", *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, vol. 6, n.º 2, 2023, pp. 503 a 535, disponible en [<https://dmame-journal.org/index.php/dmame/article/view/728>].

CAPÍTULO SÉPTIMO
INCIDENCIA DEL COVID-19 EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR
MUEBLES DE MADERA EN LATINOAMÉRICA:
RETOS COMERCIALES Y ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO

ADRIANA CÁCERES MARTELO
ADRIANA URIBE URÁN
HILDA ESTRADA LÓPEZ

RESUMEN

La pandemia del COVID-19 generó profundas alteraciones en la dinámica económica y social a nivel mundial, afectando con especial severidad a las micro, pequeñas y medianas empresas. En América Latina, el sector de los muebles de madera se vio obligado a replantear sus estrategias comerciales, operativas y de gestión, ante la contracción de la demanda, la interrupción de las cadenas de suministro y la reducción del poder adquisitivo de los consumidores.

Este capítulo analiza la incidencia de la crisis sanitaria sobre las microempresas del sector mueblero en países como Colombia, Perú, Argentina y El Salvador, identificando los principales desafíos y las acciones implementadas para su recuperación. A través de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–, se examinan los niveles de desarrollo empresarial y la capacidad de respuesta frente a contextos de alta incertidumbre.

Los resultados evidencian una limitada digitalización de procesos, escasa planeación estratégica y una débil orientación hacia el mercado; sin embargo, también destacan prácticas de resiliencia, cooperación interempresarial e innovación comercial que permiten

tieron sostener la actividad productiva. Por último, se plantean estrategias de fortalecimiento basadas en la gestión del conocimiento, la innovación y la adopción tecnológica como pilares para una recuperación sostenible y competitiva del sector.

Palabras clave: Gestión comercial; Microempresas latinoamericanas; Muebles de madera; COVID-19.

I. INTRODUCCIÓN

La emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 transformó de manera profunda las dinámicas económicas, sociales y empresariales a nivel mundial. Este fenómeno representó uno de los mayores desafíos contemporáneos para las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– al alterar sus procesos productivos, logísticos y comerciales. En América Latina, la crisis tuvo efectos diferenciados según el tamaño y la naturaleza de las organizaciones, impactando con mayor fuerza a las microempresas del sector de muebles de madera, tradicionalmente caracterizadas por su estructura artesanal, su limitada capacidad de inversión y su alta dependencia de la demanda local¹.

Durante el periodo de confinamiento, la interrupción de las cadenas de suministro, la disminución del consumo y las restricciones en la movilidad, generaron una contracción drástica en la producción y comercialización de bienes. Estas condiciones afectaron la liquidez, los niveles de empleo y la sostenibilidad de miles de unidades productivas familiares en países como Colombia, Perú, Argentina y El Salvador. Frente a ello, las microempresas del sector debieron replantear sus estrategias comerciales y operativas, buscando alternativas que les permitieran mantener su actividad en medio de la incertidumbre.

1 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. “Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación”, *Informe Especial COVID-19*, n.º 4, Naciones Unidas, 2 de julio de 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/4e1acdfc-08be-4daa-9fa5-e652b338431d>].

El análisis que aquí se presenta tiene como objetivo examinar la incidencia de la pandemia en las microempresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles de madera en América Latina, identificando los principales retos y las estrategias adoptadas para su recuperación. Se parte del reconocimiento de que este segmento empresarial cumple una función determinante en la generación de empleo, la dinamización de las economías locales y la conservación de oficios tradicionales vinculados a la carpintería, el diseño y la transformación sostenible de materiales.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque descriptivo-comparativo, aplicando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO– como instrumento metodológico para evaluar las capacidades de gestión y los estadios de desarrollo empresarial de las microempresas participantes. Esta herramienta, propuesta por la Universidad EAN, permite diagnosticar variables asociadas a la gestión del mercadeo, la planeación estratégica, la innovación y el liderazgo organizacional, lo que facilita comprender los niveles de madurez administrativa alcanzados por las unidades productivas².

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se evidenció que las empresas evaluadas presentan debilidades significativas en la planeación estratégica, la gestión del mercadeo y la adopción tecnológica. No obstante, también se identificaron manifestaciones de resiliencia, cooperación interempresarial y creatividad para sostener la producción en condiciones adversas. En este sentido, el capítulo plantea la necesidad de fortalecer las competencias en gestión, innovación y transformación digital como pilares para la reactivación económica del sector mueblero latinoamericano.

Así mismo, se propone una reflexión sobre la importancia de la articulación entre los actores públicos, privados y académicos en la creación de políticas y programas de apoyo a las microempresas, orientadas a promover la sostenibilidad, la inclusión y la competi-

2 RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE y MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR. "Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs", en RAFAEL PÉREZ URIBE, CARLOS SALCEDO PÉREZ y DAVID OCAMPO GUZMÁN (eds.). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs*, Hershey, IGI Global, 2018.

tividad en escenarios posteriores a la pandemia. De esta manera, el capítulo se constituye en un aporte al conocimiento sobre las transformaciones empresariales derivadas de la crisis sanitaria y en una guía para el diseño de estrategias de fortalecimiento que permitan a las microempresas consolidarse frente a los nuevos desafíos del entorno global. Además, aporta una mirada comparativa y práctica sobre cómo las microempresas del sector muebles pueden fortalecerse mediante procesos de innovación comercial, digitalización y gestión estratégica.

La población del estudio estuvo representada por los propietarios de microempresas del sector muebles de madera adscritos a la Red RITMMA, aprobada por el Programa Iberoamericano CYTED; representadas por seis empresas, de las cuales se seleccionaron cuatro, que corresponden al caso.

Para esta selección se tomó en cuenta los siguientes criterios:

- Que estuvieran vinculadas a la Red.
- Con más de cinco años en el mercado.
- Estuvieran legalmente constituidas.
- Problemáticas similares que presentan todas las MIPYMES de muebles de madera.

– Problema del estudio y justificación

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 puso a prueba la capacidad de respuesta de los sistemas productivos a nivel mundial, generando efectos especialmente severos en las micro, pequeñas y medianas empresas. En América Latina este impacto fue aún más notorio debido a la fragilidad estructural de sus economías, la alta informalidad empresarial y la dependencia de los mercados locales.

Entre los sectores más afectados se encuentra el de los muebles de madera, compuesto mayoritariamente por microempresas familiares con limitadas capacidades financieras, tecnológicas y de gestión³.

Antes de la pandemia, estas unidades productivas ya enfrentaban dificultades relacionadas con la falta de acceso a créditos, la escasa innovación en procesos y productos y la débil articulación con las cadenas de valor regionales. Con la llegada del confinamiento y las restricciones comerciales, estas condiciones se agravaron, provocando una disminución significativa en las ventas, el cierre temporal de talleres y la pérdida de empleos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo⁴, más del 60% de las microempresas latinoamericanas registraron caídas superiores al 40% en su nivel de facturación durante el primer año de la pandemia.

El sector mueblero, además de su importancia económica, tiene un fuerte componente cultural, pues integra conocimientos artesanales y prácticas productivas tradicionales transmitidas entre generaciones. Sin embargo, su estructura operativa, centrada en procesos manuales y en la venta directa, lo hace especialmente vulnerable a las disruptivas del mercado. En países como Colombia, Perú, Argentina y El Salvador, los productores de muebles de madera enfrentaron una drástica reducción de la demanda, dificultades para adquirir materias primas y limitaciones en la distribución, lo que afectó su sostenibilidad y capacidad de recuperación⁵.

En este contexto, el problema central del estudio se orienta a comprender cómo la pandemia del COVID-19 afectó el desempeño comercial, la gestión organizacional y la capacidad de adaptación de las microempresas del sector de muebles de madera en América Latina. Además, se busca identificar las estrategias de fortaleci-

3 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. "Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación", cit.

4 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *El covid-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*, Ginebra, OIT, marzo de 2020, disponible en [\[https://www.ilo.org/topics-and-sectors/covid-19-and-world-work\]](https://www.ilo.org/topics-and-sectors/covid-19-and-world-work).

5 LIDIA ROSA SALDIVAR DE SALINAS. "Reinvención de MIPYMES en el Departamento Central durante la pandemia de covid-19: Alternativas para la supervivencia", *Pymes, Innovación y Desarrollo*, vol. 12, n.º 3, 2024, pp. 66 a 84, disponible en [\[https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/48035\]](https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/48035).

miento implementadas por los empresarios para contrarrestar los efectos de la crisis y garantizar la continuidad de sus operaciones en un entorno de alta incertidumbre.

El estudio parte del reconocimiento de que la mayoría de estas microempresas no contaban con planes de contingencia, reservas financieras, ni estrategias digitales previas al inicio de la pandemia. Por lo tanto, su análisis permite evidenciar las brechas estructurales en materia de planeación estratégica, innovación, adopción tecnológica y orientación al mercado, así como las oportunidades de mejora que podrían potenciar su resiliencia futura. En consecuencia, la investigación plantea la necesidad de diseñar modelos de gestión más flexibles e integradores, capaces de sostener la competitividad del sector mueblero ante escenarios disruptivos.

El estudio se justifica por la necesidad de analizar de manera integral los impactos que la pandemia del COVID-19 generó sobre las microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en América Latina, un sector que combina tradición, creatividad y aporte significativo al empleo local. Estas unidades productivas constituyen un componente esencial de las economías regionales, ya que promueven la inclusión laboral, la sostenibilidad de cadenas cortas de valor y la preservación de prácticas artesanales que forman parte del patrimonio cultural de cada país.

Sin embargo, su estructura organizativa (caracterizada por una gestión empírica, escasa digitalización y dependencia de las ventas presenciales) las hizo especialmente vulnerables frente a los efectos económicos de la pandemia. La suspensión de actividades productivas, las restricciones de movilidad y la reducción del poder adquisitivo de los consumidores, generaron una contracción sin precedentes en la demanda de productos muebleros. Frente a este panorama, se volvió imprescindible comprender cómo estas microempresas enfrentaron la crisis y qué mecanismos desarrollaron para garantizar su continuidad operativa.

Desde el punto de vista académico, el estudio aporta a la comprensión de las dinámicas de resiliencia empresarial en contextos de crisis global, un tema de creciente relevancia en la literatura sobre gestión de pequeñas y medianas empresas. La investigación

también contribuye al fortalecimiento de marcos teóricos y metodológicos orientados a la transformación organizacional mediante el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones – MMGO–, el cual permite evaluar la madurez administrativa de las empresas y su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes⁶.

En el ámbito práctico, los hallazgos ofrecen información valiosa para diseñar estrategias de apoyo a las microempresas del sector mueblero, orientadas a mejorar su competitividad, sostenibilidad y acceso a herramientas tecnológicas. Los resultados pueden servir de referencia para instituciones gubernamentales, cámaras empresariales y entidades académicas interesadas en fortalecer las capacidades de innovación, gestión comercial y planeación estratégica en este tipo de organizaciones.

Por último, la investigación adquiere relevancia social porque permite visibilizar las condiciones reales de los empresarios de pequeña escala y sus esfuerzos por mantener vivas sus fuentes de ingreso, pese a las limitaciones impuestas por la crisis sanitaria. Al mismo tiempo, contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–, en particular el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico y el ODS 9 sobre industria, innovación e infraestructura. De esta forma, el estudio no solo analiza un problema coyuntural, sino que propone rutas para la recuperación sostenible y la transformación del tejido empresarial latinoamericano.

– Marco teórico

La crisis sanitaria derivada del COVID-19 generó un profundo impacto en las estructuras productivas globales, modificando de manera sustancial los patrones de consumo, las dinámicas laborales y la organización de los mercados. En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– se enfrentaron a condiciones extremas que pusieron en evidencia su vulnerabilidad frente a esce-

6 PÉREZ URIBE y RAMÍREZ SALAZAR. “Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs”, cit.

narios de alta incertidumbre⁷. En América Latina, la pandemia aceleró procesos de transformación empresarial y digitalización que, aunque incipientes en muchos sectores, se convirtieron en factores determinantes para la supervivencia y adaptación organizacional.

Desde una perspectiva teórica, este estudio se sustenta en los aportes de la gestión estratégica y la teoría de la resiliencia organizacional, las cuales explican la capacidad de las empresas para anticiparse, responder y recuperarse de eventos disruptivos. DYSON⁸ señala que las organizaciones que adoptan modelos de análisis estratégico, como el enfoque FODA, logran identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que facilita la formulación de estrategias de respuesta en contextos de crisis. En el caso de las microempresas, esta herramienta adquiere especial relevancia ya que permite estructurar acciones orientadas al aprovechamiento de los recursos disponibles y a la mitigación de riesgos.

La pandemia también evidenció la necesidad de repensar la gestión organizacional desde un enfoque sistémico. ESTRADA⁹ y PÉREZ y RAMÍREZ¹⁰ destacan que el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO– constituye un instrumento integral para evaluar el nivel de madurez de las empresas en diferentes dimensiones de gestión, tales como liderazgo, planeación estratégica, innovación, gestión de mercado y sostenibilidad. Este modelo promueve la reflexión sobre los procesos internos y la identificación de brechas que limitan la competitividad, contribuyendo a que las empresas adopten una visión más estructurada de su desarrollo.

7 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. "Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación", cit.; SALDIVAR DE SALINAS. "Reinvención de MIPYMES en el Departamento Central durante la pandemia de COVID-19: Alternativas para la supervivencia", cit.

8 ROBERT G. DYSON. "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, vol. 152, n.º 3, 2004, pp. 631 a 640.

9 H. ESTRADA. *Gestión organizacional en empresas PYMES de Barranquilla, Colombia a través del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, y la relación entre sus componentes*, 50, 2019.

10 PÉREZ URIBE y RAMÍREZ SALAZAR. "Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs", cit.

En el caso particular del sector mueblero, la gestión empresarial se relaciona directamente con la capacidad de innovación en diseño, el uso eficiente de los recursos naturales y la adaptación a las nuevas tendencias del mercado. Según WEST *et al.*¹¹, la industria del mueble en América Latina ha tenido un crecimiento sostenido, aunque enfrenta desafíos en la incorporación de tecnología, certificaciones ambientales y estrategias de diferenciación. La incorporación de prácticas sostenibles y la digitalización de los procesos productivos, se han convertido en ejes clave para responder a las exigencias del consumidor contemporáneo.

Así mismo, la literatura reciente enfatiza la importancia de las estrategias de marketing y comunicación en la reactivación económica de las microempresas. MUÑIZ y MUÑIZ¹² plantean que la gestión del mercadeo debe trascender la promoción tradicional para convertirse en una herramienta de generación de valor y posicionamiento competitivo. En tiempos de crisis, el marketing digital y la presencia en plataformas en línea son factores que amplían el alcance comercial, permitiendo mantener el vínculo con los clientes aun en escenarios de restricción física.

Por su parte, organismos internacionales como la OIT¹³ y la ONU¹⁴ advierten que la reactivación de las MIPYMES requiere estrategias centradas en la innovación, la capacitación empresarial y la cooperación interinstitucional. La construcción de redes colaborativas y el fortalecimiento de las competencias tecnológicas resultan esen-

11 BRUCE J. WEST, GIOVANNI FRANCESCO MASSARI, GARLAND CULBRETH, R. FAILLA, MAURO BOLOGNA, ROBIN DUNBAR y PAOLO GRIGOLINI. "Relating size and functionality in human social networks through complexity", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, n.º 31, 2020, pp. 18.355 a 18.358, disponible en [<https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.2006875117>].

12 RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ y VIRGINIA MUÑIZ DE LA TORRE. *Marketing y ventas inteligentes en la era digital*, Madrid, Centro de Estudios Financieros, 2020.

13 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *El covid-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*, cit.

14 NACIONES UNIDAS. *Informe: El impacto del covid-19 en América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, julio de 2020, disponible en [<https://unsdg.un.org/es/resources/resumen-de-politicas-el-impacto-de-la-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe>].

ciales para mejorar la productividad y sostenibilidad de los sectores tradicionales, como el de muebles de madera.

Desde esta base teórica, el presente estudio asume que la resiliencia empresarial no se limita a la supervivencia económica, sino que implica la transformación estructural de los modelos de negocio. En este sentido, la adopción de herramientas digitales, la formalización administrativa y la implementación de estrategias de sostenibilidad son elementos indispensables para garantizar la continuidad y la competitividad de las microempresas latinoamericanas en el escenario pospandemia.

II. METODOLOGÍA

La metodología empleada en este estudio fue de tipo descriptiva, lo que permitió identificar particularidades en la realidad organizativa de las microempresas participantes, con énfasis en aspectos susceptibles de fortalecer su pensamiento gerencial. Se adoptó un diseño de estudio de casos, basado en una situación empírica observable, en concordancia con lo planteado por GIMÉNEZ¹⁵, quien destaca que los estudios de casos son propios de las ciencias sociales y se construyen desde múltiples interpretaciones válidas. En este caso, se aplicó un diseño tipo dos según YIN¹⁶, en el cual cuatro microempresas del sector de muebles de madera en distintos países latinoamericanos conforman un solo caso, con cada empresa como unidad de análisis diferenciada.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, apoyado por elementos cuantitativos que permitieron caracterizar el impacto económico y el nivel de desarrollo organizacional de las empresas. Las técnicas de recolección incluyeron entrevistas directas mediante videoconferencia, aplicando dos instrumentos clave: uno centrado

15 GILBERTO GIMÉNEZ MONTIEL. "El problema de la generalización en los estudios de caso", *Cultura y Representaciones Sociales*, vol. 7, n.º 13, 2012, pp. 40 a 62, disponible en [<https://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/409>].

16 ROBERT K. YIN. *Case study research: Design and methods*, vol. 5: Applied social research methods series, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.

en la incidencia económica de la pandemia (variables como empleo, ventas, egresos, activos fijos y pasivos), y otro basado en el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO– para evaluar componentes como gestión comercial y entorno económico.

El modelo MMGO proporcionó una herramienta práctica para establecer el estadio de desarrollo de las empresas en variables críticas. Diseñado modularmente, el MMGO incluye estadios de madurez organizacional que permiten construir rutas de modernización adaptadas a las necesidades específicas de cada empresa, facilitando un análisis ágil y estructurado de su situación actual¹⁷. Los estadios de desarrollo son factores que determinan el nivel de la gestión organizacional en que se encuentra la empresa, estos se clasifican en estadio 1, 2, 3 y 4 de acuerdo con las características de gestión organizacional, como se muestra a continuación:

Tabla 1. Características de PYMES de acuerdo con los estadios de desarrollo

ESTADIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN GENERAL	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Estadio 1: Inicial o incipiente	Las empresas se encuentran en un nivel básico de estructuración administrativa y operativa. Predomina la gestión empírica y la dependencia directa del propietario.	<ul style="list-style-type: none">- No existen procesos formales de planeación.- Escasa documentación de procedimientos.- La comunicación es informal y centralizada.- Bajo nivel de uso de tecnologías.- Predomina la toma de decisiones intuitiva.

17 HILDA ESTRADA LÓPEZ. "Plan estratégico para la empresa Decorhouse 2007-2009 bajo metodología MMGO", *Económicas cuc*, vol. 29, n.º 1, 2008, pp. 23 a 40, disponible en [\[https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1226\]](https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1226).

ESTADIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN GENERAL	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Estadio 2: En desarrollo o en transición	Se evidencia un proceso gradual de organización interna y búsqueda de mejora. Aparecen prácticas administrativas más definidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Inicio de procesos de planificación básica. - Se implementan controles operativos y financieros. - Hay mayor claridad en la estructura organizacional. - Se incorporan herramientas tecnológicas de manera parcial. - Se promueve la capacitación del personal en aspectos específicos.
Estadio 3: Consolidado o estructurado	Las empresas muestran estabilidad en su gestión y un nivel de formalización administrativa que permite planear y controlar sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de políticas y manuales de gestión. - La planeación estratégica se aplica de manera sistemática. - Se fomenta la innovación en productos y procesos. - La comunicación organizacional es fluida y funcional. - Se utilizan indicadores de desempeño para la toma de decisiones.
Estadio 4: Madurez organizacional	Las empresas alcanzan una gestión integral orientada a la mejora continua, la innovación y la sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidad de adaptación al entorno. - Integración de sistemas tecnológicos avanzados. - Cultura organizacional sólida y participativa. - Vinculación con redes y alianzas estratégicas. - Compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Fuente: RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE, MAURICIO NIETO POTES, ANDRÉS VELÁSQUEZ CONTRERAS, GONZALO CASTELLANOS, MARIO GARZÓN GAITÁN, HUGO ALFONSO VARGAS, NURY ALFONSO, NANCY CALIXTO, ALÉXIS RODRÍGUEZ, MERY ROCÍO PALACIO SALDARRIAGA, LUIS GUILLERMO LÓPEZ, MARTHA VIDAL ARIZABAleta y JAIME LÓPEZ DE MESA. *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*, Bogotá, Ediciones EAN, 2009, p. 45.

El estadio 1 corresponde a PYMES de supervivencia, caracterizados por la informalidad en los procesos, y el estadio 2 son PYMES en proceso de construcción, orientadas a la producción. Mientras que los estadios 3 y 4 presentados, corresponden a PYMES con un plan de mejoramiento continuo en los procesos, y por lo general ocurre cuando la empresa pequeña o mediana entra en la ruta de modernización mejorando sus componentes de planeación estratégica y gestionan el conocimiento utilizando cambios en los productos y procesos con algún componente de innovación.

El modelo de gestión MMGO es una propuesta que parte de un mundo globalizado, con entornos en constante variación, lo cual obliga a mejorar y adecuarse a las nuevas situaciones como requisito indispensable para lograr mantenerse o crecer dentro de un mercado que exige actualización permanente y que les plantea las organizaciones renovarse con el fin de propiciar la obtención de resultados eficientes en su aplicación.

III. RESULTADOS

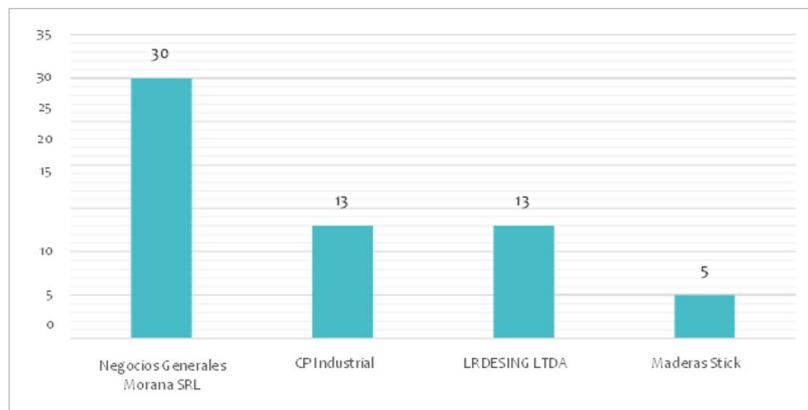
El análisis de los datos recopilados, permitió identificar el nivel de afectación económica que la pandemia del COVID-19 generó en las microempresas del sector de muebles de madera en cuatro países de Latinoamérica: Argentina, Colombia, El Salvador y Perú. Los resultados se organizaron en dos grandes categorías analíticas: incidencia económica y gestión comercial, evaluadas mediante variables específicas y comparables entre los casos estudiados. Esta sistematización permitió establecer patrones comunes y brechas diferenciadas que reflejan, tanto la vulnerabilidad estructural de estas organizaciones como sus capacidades adaptativas.

En la dimensión de incidencia económica se evaluaron indicadores clave como el empleo, las ventas, los egresos, los activos fijos y los pasivos. Esta información permitió determinar el grado de impacto directo en la sostenibilidad operativa de las microempresas durante los meses más críticos de la pandemia. Por su parte, la categoría de gestión comercial, abordada a través del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones –MMGO–, reveló la posición de

cada empresa frente a variables como orientación al mercado, canales de distribución, estrategia comercial y adaptación digital.

De acuerdo con la clasificación según el tipo de empresas, tres de ellas se encuentran registradas como jurídicas (Colombia, El Salvador y Perú) y solo una como persona natural (Argentina). De acuerdo con los años de funcionamiento en la industria maderera, es posible notar que la organización con más años en el mercado es la de Negocios Generales Morana SRL (Perú), seguido de las microempresas Maderas Stick (Argentina), CP Industrial (El Salvador), LER Desing LTDA. (Colombia), con años de conformación de 30, cinco, 13 y 13 respectivamente. A continuación, en la siguiente gráfica se sintetiza la clasificación de las microempresas de acuerdo con los años de conformación.

Gráfico 1. Clasificación de las organizaciones según los años de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia.

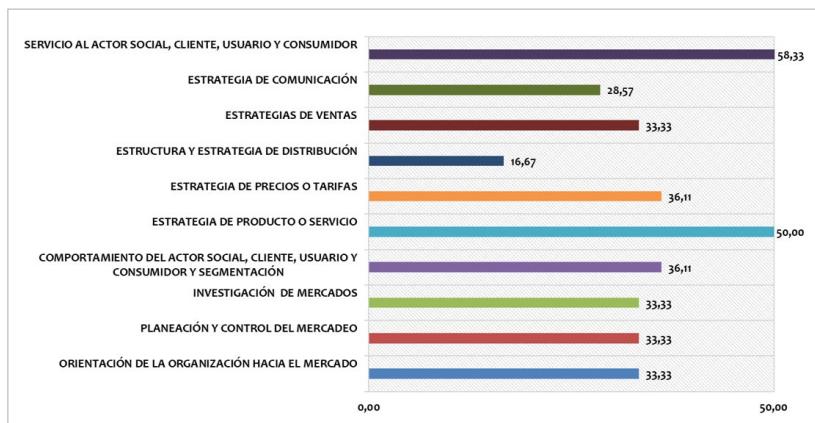
Con base a la información recabada mediante el Modelo de Modernización de Gestión de las Organizaciones –MMGO–, se pudo determinar el estadio de desarrollo en el cual se encuentran las microempresas de muebles de madera de los países objeto del estudio. Donde a manera general, se encontró que las organizaciones de Argentina y Perú están ubicadas en estadio 2 de desarrollo en

materia del componente de gestión de mercadeo, mientras que las microempresas de Colombia y El Salvador se sitúan en el estadio 1 de desarrollo, con relación al componente.

– *Argentina*

La microempresa del sector muebles de madera de Argentina, con respecto al componente gestión de mercadeo se encuentra ubicada en el estadio 2 de desarrollo, lo cual indica que esta organización carece de instrumentos modernos de gestión, es orientada a la producción, y sus estrategias no se encuentran documentadas. Se destacan en este componente las variables de: servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor; y estrategia de producto o servicio. A su vez, la variable en la que se presentan más falencias es la de estructura y estrategias de distribución.

Gráfico 2. Resultados gestión de mercadeo – Argentina

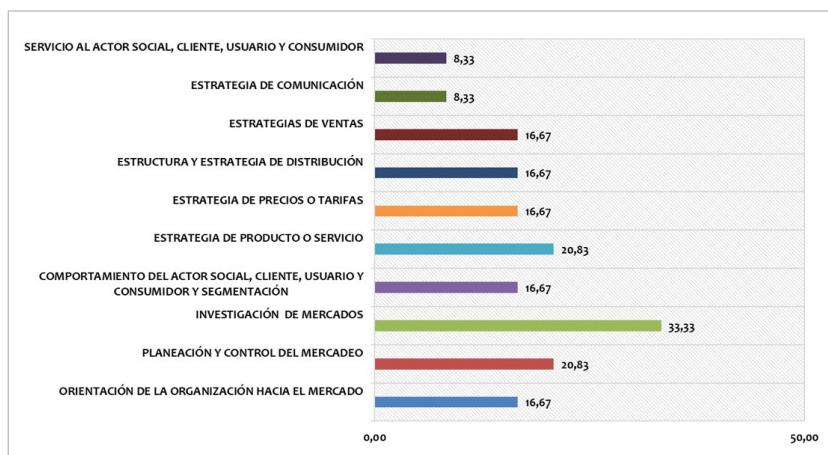


– *Colombia*

En lo concerniente al componente de gestión de mercadeo, la microempresa fabricante de muebles de madera colombiana se encuentra ubicada en el estadio de desarrollo 1, según la herramienta aplicada del MMGO, esto indica que esta organización se caracteriza

por la informalidad de sus procesos, por ser carente de estrategias de ventas y de comunicación y contar con pocos profesionales en la gestión de la empresa. Destaca en este componente la variable investigación de mercados, por lo que también se puede inferir que esta es una organización orientada al producto.

Gráfico 3. Resultados gestión de mercadeo – Colombia

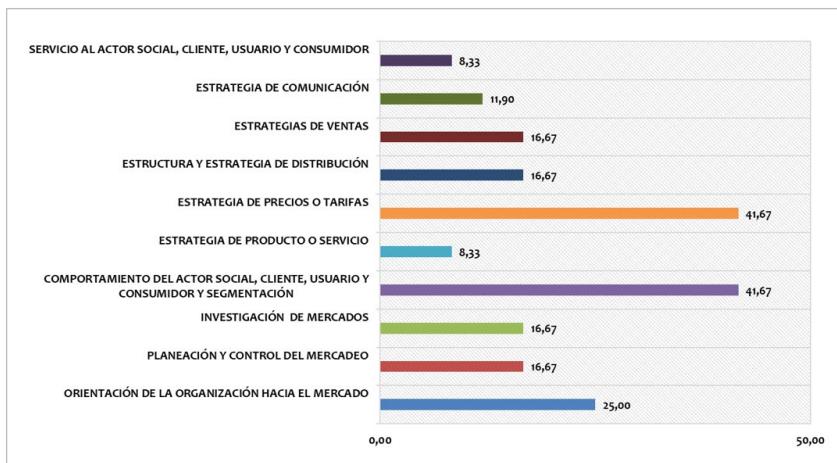


– *El Salvador*

La microempresa salvadoreña fabricante de muebles de madera, al igual que la empresa colombiana, se encuentra ubicada en el estadio de desarrollo 1 de acuerdo a los resultados arrojados por la herramienta MMGO, es decir, pese a que implemente estrategias de precios o tarifas y se preocupe por el comportamiento de sus consumidores, aún cuenta con canales débiles de comunicación para interactuar con el entorno donde desarrolla su actividad comercial, por tal motivo su orientación hacia el mercado es débil.

Resaltan en este componente las variables de estrategias de precios o tarifas y el comportamiento del actor social, cliente y consumidor al ser los más ponderadas, a diferencia de las variables de servicio al actor social y estrategia de producto o servicio que resultan ser las de menos puntaje.

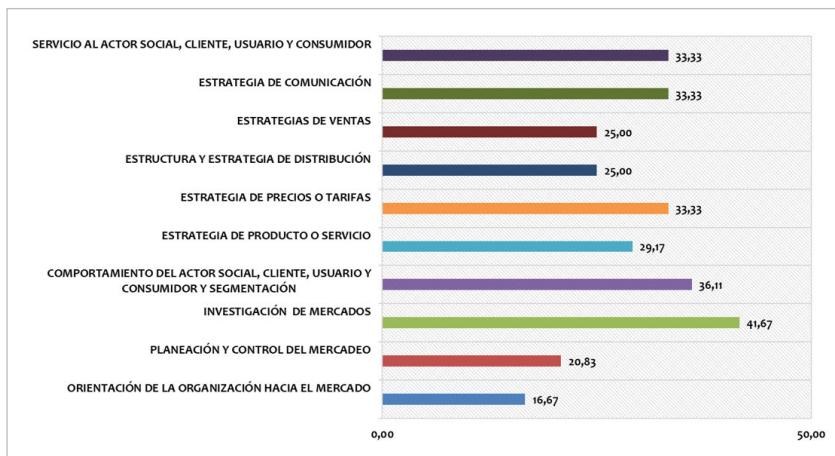
Gráfico 4. Resultados gestión de mercadeo – El Salvador



– Perú

De acuerdo a la información obtenida por la implementación del modelo MMGO, la microempresa maderera Negocios Generales Morana SRL del Perú, al igual que la microempresa argentina, se ubica en el estadio 2 de desarrollo en el componente gestión de mercadeo, denotando que esta es una organización que realiza investigación de mercados, está direccionando su enfoque hacia el cliente, mas no cuenta con estrategias de ventas y de distribución documentadas, lo cual genera falencias en la orientación hacia el mercado, dado que su planificación y control de mercadeo, aún son deficientes.

Gráfico 5. Resultados gestión de mercadeo – Perú



IV. CONCLUSIONES

El análisis realizado permitió constatar que la pandemia del covid-19 generó un impacto profundo en las microempresas del sector de muebles de madera en América Latina, alterando de manera significativa sus dinámicas comerciales, operativas y de gestión. Las restricciones derivadas del confinamiento, la reducción del consumo y las dificultades en la cadena de suministro, afectaron de forma directa la estabilidad financiera y productiva de las organizaciones, evidenciando su alta vulnerabilidad frente a escenarios de crisis.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO– revelan que la mayoría de las microempresas se encuentran en los estadios iniciales de desarrollo, caracterizados por una gestión empírica, limitada planificación estratégica y escasa incorporación de herramientas tecnológicas. Aun así, se identificaron casos donde los empresarios implementaron prácticas adaptativas orientadas al sostenimiento de la actividad productiva, la búsqueda de nuevos canales de comercialización y la reorganización del trabajo, lo que refleja su capacidad de resiliencia ante circunstancias adversas.

El estudio evidenció la urgencia de fortalecer la planeación estratégica y la orientación hacia el mercado, factores que inciden directamente en la sostenibilidad empresarial. Así mismo, se observó que la digitalización de procesos constituye un componente indispensable para garantizar la competitividad futura del sector. Las empresas que iniciaron la adopción de plataformas virtuales o estrategias de marketing digital mostraron una recuperación más rápida y una mayor permanencia en el mercado, incluso durante las restricciones sanitarias.

Otro aspecto relevante identificado fue la necesidad de impulsar la cooperación entre microempresas, asociaciones gremiales y entidades públicas, con el fin de generar redes de apoyo que promuevan el acceso a capacitación, innovación y financiamiento. La articulación interinstitucional puede facilitar la implementación de políticas de fortalecimiento productivo y de inclusión tecnológica, claves para el crecimiento del sector mueblero en la región.

Desde el punto de vista académico, la investigación aporta al entendimiento de las capacidades de adaptación organizacional en contextos de crisis global y resalta la importancia de promover una cultura empresarial que valore la innovación, la sostenibilidad y el aprendizaje continuo. En el ámbito práctico, los hallazgos sirven como referencia para el diseño de programas de asistencia técnica y estrategias de recuperación económica dirigidas a las microempresas de base artesanal.

En síntesis, la experiencia vivida durante la pandemia dejó en evidencia que la resiliencia y la innovación son elementos esenciales para la supervivencia de las microempresas. Aquellas organizaciones que lograron reconfigurar sus modelos de negocio y adoptar nuevas formas de gestión, demostraron que la crisis también puede ser una oportunidad para la transformación. Por ello, se recomienda fomentar la capacitación, la transformación digital y la sostenibilidad como ejes transversales en la política pública y en la gestión interna de las empresas del sector mueblero latinoamericano.

REFERENCIAS

- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. "Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación", *Informe Especial covid-19*, n.º 4, Naciones Unidas, 2 de julio de 2020, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/4e1acdfc-08be-4daa-9fa5-e652b338431d>].
- DYSON, ROBERT G. "Strategic development and swot analysis at the University of Warwick", *European Journal of Operational Research*, vol. 152, n.º 3, 2004, pp. 631 a 640.
- EDQUIST, CHARLES y BJÖRN H. JOHNSON. "Institutions and organizations in systems of innovation", en CHARLES EDQUIST (ed.). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*, Hoboken, Taylor and Francis, 2013, pp. 41 a 63.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. y JEFFREY A. MARTIN. "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.º 10-11, 2000, pp. 1.105 a 1.121, disponible en [<https://www.jstor.org/stable/3094429>].
- ESTRADA LÓPEZ, HILDA. "Plan estratégico para la empresa Decorhouse 2007-2009 bajo metodología MMGO", *Económicas cuc*, vol. 29, n.º 1, 2008, pp. 23 a 40, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicas-cuc/article/view/1226>].
- ESTRADA, H. *Gestión organizacional en empresas PYMES de Barranquilla, Colombia a través del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, y la relación entre sus componentes*, 50, 2019.
- FRISHAMMAR, JOHAN; MONIKA KURKKIO, LENA ABRAHAMSSON y ULRICH LICHENTHALER. "Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: A literature review and a conceptual framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, n.º 4, 2012, pp. 519 a 529, disponible en [<https://ieeexplore.ieee.org/document/6175942>].
- GIMÉNEZ MONTIEL, GILBERTO. "El problema de la generalización en los estudios de caso", *Cultura y Representaciones Sociales*, vol. 7, n.º 13, 2012, pp. 40 a 62, disponible en [<https://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/409>].

HUERGO, ELENA. "The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms", *Research Policy*, vol. 35, n.º 9, 2006, pp. 1.377 a 1.388.

KOTTER, JOHN P. *Leading change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

MARCH, JAMES G. Y HERBERT A. SIMON. *Organizations*, 2.ª ed., Cambridge, Blakewell, 1993.

MINTZBERG, HENRY. *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Nueva York, The Free Press, 1994.

MUÑIZ GONZÁLEZ, RAFAEL y VIRGINIA MUÑIZ DE LA TORRE. *Marketing y ventas inteligentes en la era digital*, Madrid, Centro de Estudios Financieros, 2020.

NACIONES UNIDAS. *Informe: El impacto del covid-19 en América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, julio de 2020, disponible en [<https://unsdg.un.org/es/resources/resumen-de-politicas-el-impacto-de-la-covid-19-en-america-latina-y-el-caribe>].

NONAKA, IKUJIRŌ y HIROTAKA TAKEUCHI. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *El covid-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*, Ginebra, OIT, marzo de 2020, disponible en [<https://www.ilo.org/topics-and-sectors/covid-19-and-world-work>].

PÉREZ URIBE, RAFAEL IGNACIO y MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ SALAZAR. "Organizational components that explain the management of innovation and knowledge in Colombian SMEs", en RAFAEL PÉREZ URIBE, CARLOS SALCEDO PÉREZ y DAVID OCAMPO GUZMÁN (eds.). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs*, Hershey, IGI Global, 2018.

PÉREZ URIBE, RAFAEL IGNACIO; MAURICIO NIETO POTES, ANDRÉS VELÁSQUEZ CONTRERAS, GONZALO CASTELLANOS, MARIO GARZÓN GAITÁN, HUGO ALFONSO VARGAS, NURY ALFONSO, NANCY CALIXTO, ALÉXIS RODRÍGUEZ, MERY ROCÍO PALACIO SALDARRIAGA, LUIS GUILLERMO LÓPEZ, MARTHA VIDAL ARIZABAleta y JAIME LÓPEZ DE MESA. *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*, Bogotá, Ediciones EAN, 2009.

- PORTRER, MICHAEL EUGENE. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Nueva York, Free Press, 1980.
- PORTRER, MICHAEL EUGENE. *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Nueva York, Free Press, 1985.
- SALDIVAR DE SALINAS, LIDIA ROSA. "Reinvención de MIPYMES en el Departamento Central durante la pandemia de COVID-19: Alternativas para la supervivencia", *Pymes, Innovación y Desarrollo*, vol. 12, n.º 3, 2024, pp. 66 a 84, disponible en [<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/48035>].
- SCHUMPETER, JOSEPH ALOIS. *Capitalism, socialism and democracy*, Nueva York, Harper & Row, 1950.
- SENGE, PETER M. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Nueva York, Doubleday, 1990.
- VÁZQUEZ GARCÍA, ÁNGEL WILHELM; GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ e HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ (coords.). *Innovación y producción en el sector mueblero: Casos de enseñanza en cuatro países de América Latina*, México, D. F. Edit. UAM Xochimilco, 2021, disponible en [https://publicaciones.xoc.uam.mx/TablaContenidoLibro.php?id_libro=1153].
- VEGA FALCÓN, VLADIMIR; MAIKEL YELANDI LEYVA VÁZQUEZ y BELKIS SÁNCHEZ MARTÍNEZ. "Análisis FODA-PAJ: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa avícola Matanzas", *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º S5, 2022, pp. 34 a 46, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>].
- WEST, BRUCE J.; GIOVANNI FRANCESCO MASSARI, GARLAND CULBRETH, R. FAILLA, MAURO BOLOGNA, ROBIN DUNBAR y PAOLO GRIGOLINI. "Relating size and functionality in human social networks through complexity", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, n.º 31, 2020, pp. 18.355 a 18.358, disponible en [<https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.2006875117>].
- YIN, ROBERT K. *Case study research: Design and methods*, vol. 5: Applied social research methods series, Thousand Oaks, CA, Sage, 2003.

LOS AUTORES

ADRIANA CÁCERES MARTELO

Candidata a PhD en Gestión de la Tecnología y la Innovación; Docente de la Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0001-5047-4261>]
[adriana.caceres@usa.edu.co]

ADRIANA URIBE URÁN

Investigadora Senior; Posdoctorado en Gestión de la Tecnología e Innovación; Doctora en Administración y Administradora de Empresas; Vicerrectora Académica de la Universidad Sergio Arboleda sedes Caribe, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0003-0731-1736>]
[adriana.uribe@usa.edu.co]

ALMA RODELO ACOSTA

Administradora de Empresas; Magíster en Finanzas Públicas; Docente tiempo completo de la Universidad del Atlántico.

[almarodero@mail.uniatlantico.edu.co]

ANA BEATRIZ BLANCO ARIZA

Investigadora Senior; Doctora en Administración; Coordinadora de Investigación, Extensión y Proyección de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0002-5400-1135>]
[ablanco1@unisimonbolivar.edu.co]

ANDRÉS VILLANUEVA IMITOLA

Doctor en Ciencias Sociales; Magíster en Administración de Empresas e Innovación; Administrador de Empresas; Docente investigador de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0002-2226-8345>]

[andresvillanueva@mail.uniallantico.edu.co]

ÁNGEL W. VÁZQUEZ GARCÍA

Posdoctorado en Estudios de Género por la Universidad de Ciencias Empresariales; Doctor en Estudios Organizaciones; Coordinador del Departamento de Producción Económica en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, Ciudad de México.

[<https://orcid.org/0000-0003-0947-8599>]

[avazquezg@correo.xoc.uam.mx]

ELCIRA SOLANO BENAVIDES

Doctora en Ciencias Económicas; Magíster en Economía; Docente investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico; Miembro de la Red iberoamericana RITMMA.

[<https://orcid.org/0000-0001-6405-5359>]

[elcirasolano@mail.uniallantico.edu.co]

ENRIQUE MELAMED VARELA

Candidato a PhD en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0001-7519-4450>]

[enrique.melamed@unisimon.edu.co]

Los autores

GRACIELA CARRILLO GONZÁLEZ

Doctora en Economía por la Universidad de Barcelona; Magíster en Economía y Política Internacional por el Centro de Investigación y Docencia Económicas –CIDE– y Licenciada en Planificación para el Desarrollo Agropecuario por la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–. Jefa del Departamento de Producción Económica, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México.

[<https://orcid.org/0000-0001-8969-5096>]

[graci2992@hotmail.com]

HILDA ESTRADA LÓPEZ

Investigadora Senior; Posdoctorado en Gestión de la Tecnología e Innovación; Doctora en Administración; Magíster en Gestión de Organizaciones; Administración de Empresas; Docente investigadora Universidad Simón Bolívar y Docente de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia; Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA.

[<https://orcid.org/0000-0001-7439-2658>]

[hildaestrada@uniatlantico.edu.co]

KATHERINE ROSERO FLÓREZ

Administradora de Empresas; Magíster en Talento Humano, Universidad Simón Bolívar; Docente-investigador del grupo Emprendimiento del Caribe GRECA, Corporación Universitaria Politécnico de la Costa Atlántica, Barranquilla, Colombia.

[<https://orcid.org/0000-0002-3016-2209>]

[kroserof@pca.edu.co]

LEÓN CABELLO CERVANTES

Doctor en Administración; Profesor investigador y Coordinador General de la Universidad Autónoma de Querétaro, campus Tequisquiapan, México.

[<https://orcid.org/0000-0002-7087-4390>]

[leoncabello@gmail.com]

MAGDA ANDREA MONSALVE PELÁEZ

PhD en Economía y Gestión de Organizaciones, Universidad Simón Bolívar, Facultad de Administración y Negocios, Barranquilla, Colombia.
[<https://orcid.org/0000-0002-8522-346X>]
[magda.monsalve@unisimon.edu.co]

MARTHA TERÁN HERRERA

Magíster en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas; Docente investigadora adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico Barranquilla, Colombia.
[<https://orcid.org/0000-0001-8364-2639>]
[magda.monsalve@unisimon.edu.co]

MICHAEL MIRANDA MARTÍNEZ

Candidato a Doctor en Ciencias Sociales en el área de Economía y Gestión de la Innovación por la Universidad Autónoma Metro-politana Unidad Xochimilco, México.
[<https://orcid.org/0000-0002-4686-8011>]
[m8miranda@msn.com]

VILMA VARGAS GONZÁLEZ

Contadora Pública; Magíster en Gerencia Pública; Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia; Docente investigadora de la Universidad del Atlántico, Grupo de Investigación Organizaciones Sostenibles. Adscrita a la Red Iberoamericana RITMMA.
[<https://orcid.org/0000-0002-7796-0099>]
[vilmavargas@mail.uniatlantico.edu.co]

YIRA ALVARADO TRESPALACIOS

Magíster en Dirección Estratégica y Consultoría Turística; Especialista en Gerencia y E-Business de Empresas Turísticas, Universidad del Atlántico.
[<https://orcid.org/0000-0001-5534-4909>]
[yiraalvarado@mail.uniatlantico.edu.co]



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en diciembre de 2025

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia