

Innovación proactiva vs. reactiva: ¿Cuál es el mejor enfoque para las micro y pequeñas empresas?

Proactive vs. Reactive Innovation: Which is the Best Approach for Micro and Small Businesses?

Joaquim Jose Carvalho Proença ¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 10 de marzo de 2024

Fecha de aceptación: 16 de abril de 2024

¹ Faculdade Internacional da Paraíba, Brasil.

E-mail: carvaloproensa@gmail.com

Código ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-6423-6034>

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo determinar qué enfoque de innovación, proactivo o reactivo, tiene mejores resultados en la competitividad de las micro y pequeñas empresas. Como metodología se analizaron dos programas de innovación en Perú (Tacna Innova) y Colombia (Macondo Lab) cada uno con un enfoque diferente: reactivo, enfocado en la resolución de problemas y proactivo, basado en ventajas oportunistas. Ambos planteamientos de innovación tienen ventajas y desventajas. Mientras el enfoque proactivo puede generar anticipación competitiva y abrir nuevos mercados, demanda una inversión más significativa en investigación y desarrollo. Por otro lado, el enfoque reactivo puede ser rentable a corto plazo, pero limitar la capacidad de innovación a largo plazo. Como conclusión la elección de la orientación adecuada depende de la estrategia, objetivos y recursos de cada empresa. Aquellas que buscan un crecimiento sostenible deben considerar la posibilidad de integrar ambos enfoques.

Palabras Clave:

Innovación, Enfoque Problema-Solución, Metodologías Innovadoras, Desarrollo Empresarial, Innovación Continua, Capacidades Innovación.

Clasificación JEL: M10.

Abstract

This research aims to determine which approach to innovation, proactive or reactive, yields better results in the competitiveness of micro and small enterprises. The methodology involved the analysis of two innovation programs in Peru (Tacna Innova) and Colombia (Macondo Lab), each with a different focus: reactive, centered on problem-solving, and proactive, based on opportunistic advantages. Both innovation approaches have their advantages and disadvantages. While the proactive approach can generate competitive anticipation and open up new markets, it demands a more significant investment in research and development. On the other hand, the reactive approach may be profitable in the short term but could limit long-term innovation capability. In conclusion, the choice of the appropriate orientation depends on the strategy, objectives and resources of each company. Those aiming for sustainable growth should consider integrating both approaches.

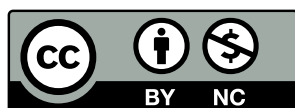
Keywords:

Innovation, Problem-Solving Approach, Innovative Methodologies, Business Development, Continuous Innovation, Innovation Capabilities .

CITACIÓN: Carvalho Proença, J.J. (2024). Innovación proactiva vs. reactiva: ¿Cuál es el mejor enfoque para las micro y pequeñas empresas?. Podium, 45, 163–176
doi:10.31095/podium.2024.45.10

ENLACE DOI:

<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2024.45.10>



Introducción

El problema que puede frenar el crecimiento de las empresas a través de la innovación se encuentra a nivel estratégico, en las capacidades organizacionales y en los recursos que estas logran desarrollar y gestionar. El valor de la organización y su posición competitiva viene marcado por la cantidad y características de los recursos y capacidades que la organización posea o pueda utilizar (Garzón, 2015). La incertidumbre y la intensidad de los cambios enfrentados por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han aumentado y acentuado el rol estratégico de la innovación, hasta el punto de considerarse determinante para la rentabilidad empresarial y, por ende, de su competitividad (Restrepo et al., 2016). El propósito del estudio es comparar dos estrategias de innovación, reactiva y proactiva, y su impacto en el crecimiento y la competitividad de las micro y pequeñas empresas (MiPymes) a través de dos programas de innovación desarrollados en centros de crecimiento empresarial y ecosistemas regionales de innovación y emprendimiento. Tacna Innova 4.0 es un laboratorio peruano de innovación regional con apoyo para programas de aceleración de empresas innovadoras de la región (startups y mipymes innovadoras), con un enfoque en la innovación abierta. Por otro lado, Macondo Lab es un centro de crecimiento empresarial e innovación colombiano, ofrece apoyo para emprendedores, empresas e innovadores con un enfoque en desarrollo de negocios e innovación.

Revisión de literatura

La revisión de literatura sobre innovación reactiva y proactiva, la co-creación de valor, la teoría de la innovación abierta, Lean Startup, la lógica de servicio dominante y los cambios en los modelos de negocio proporciona una comprensión profunda de cómo estos conceptos han transformado la innovación empresarial y han ejercido influencia en la forma en que las empresas desarrollan productos, servicios y modelos de negocio

Innovación reactiva y proactiva

Estos temas no han sido muy explorados en la literatura. Herhausen et al. (2020) describieron que una organización puede demostrar flexibilidad estratégica a través de un enfoque reactivo y/o proactivo al elegir una opción estratégica adecuada y/o al perseguir la velocidad de la opción estratégica. Tanto la flexibilidad estratégica como la innovación son esenciales para mejorar el desempeño organizacional, pero una combinación de ambas es más efectiva para mejorar el desempeño (Awais et al., 2023). La flexibilidad estratégica es relevante y eficaz en entornos dinámicos y no en entornos inamovibles (Claussen et al., 2018). Según Lumpkin et al. (1996), la orientación proactiva es la tendencia a realizar innovaciones basadas en la anticipación de los cambios del mercado para aprovechar nuevas oportunidades, mientras que cuando las empresas adoptan nueva tecnología o realizan innovaciones de acuerdo con los

requisitos de los clientes o gobiernos, su comportamiento es reactivo (Liem et al., 2019).

Co-Creación de Valor

Freeman (1984), ha destacado la importancia de considerar a todas las partes interesadas en la creación de valor, no solo a los accionistas. Además, la colaboración con los usuarios líderes (lead users) y la participación directa de los clientes en el proceso de innovación han demostrado ser fundamentales para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Estas son las personas que primero identifican la necesidad de un producto o servicio, según Von Hippel (1986). Posteriormente, Prahalad y Ramaswamy (2000) definen la co-creación como la participación directa, ya veces repetida, de los usuarios en el diseño, desarrollo de productos, servicios y procesos de innovación.

Teoría de Innovación Abierta

En el mismo año la teoría de Innovación Abierta introducida por Chesbrough, (2003) definía la estrategia de flujos de conocimiento con stakeholders internos como externos, clientes, proveedores, distribuidores, universidades, organizaciones no gubernamentales, centros y laboratorios de innovación o incluso competidores para crear valor único. La actualización de esta teoría por Chesbrough y Bogers (2014) cambio el enfoque de las entradas y salidas de conocimiento que pueden ser gestionadas deliberadamente por

organizaciones permeables a un “proceso de innovación distribuido basado en flujos de conocimiento gestionados deliberadamente a través de los límites de la organización, utilizando recursos pecuniarios y no pecuniarios” mecanismos acordes con el modelo de negocio de la organización. Los autores han enfatizado no solo la creación de valor, sino también cómo capturar valor.

Lean Startup

El concepto de Lean Startup, impulsado por Blank en Descubrimiento y Validación de Clientes (2003; 2013), Ries (2011) y Maurya (2012), ha transformado la forma en que las nuevas empresas desarrollan productos y modelos de negocio. Al centrarse en el desarrollo de clientes, experimentación rápida y la iteración continua, las startups pueden validar sus ideas de manera más eficiente y construir modelos de negocio repetibles y escalables.

Lógica de Servicio Dominante (S-D logic)

La lógica de servicio dominante, propuesta por Vargo y Lusch (2004), ha redefinido la forma en que se entiende la creación de valor en la economía. Reconoce que todas las actividades económicas son intercambios de servicios, los clientes son co-creadores de valor y que no hay valor hasta que se utiliza una oferta. La lógica S-D es esencialmente un modelo de creación conjunta de valor que ve a todos los actores como integradores de recursos, unidos en sistemas compartidos de

intercambio: ecosistemas de servicios o mercados (Vargo, 2011). Según Michel, Brown y Gallan (2008) lo que define la innovación es la modificación del valor según lo definido y utilizado por el cliente, no el valor en la producción y el intercambio. El valor se crea en conjunto con los clientes como fuente de ventaja competitiva (Karpen, Bove & Lukas, 2012).

Cambio en los Modelos de Negocio

La ventaja competitiva definitiva de la innovación continua del modelo de negocio (Mitchell & Coles, 2003) fue un trabajo pionero que discutió explícitamente por primera vez que las empresas pueden innovar deliberadamente su modelo de negocio. Finalmente, los cambios en los modelos de negocio, conceptualizados por Teece (2010) y Osterwalder y Pigneur (2010), han demostrado que las empresas pueden innovar deliberadamente en su diseño y arquitectura para crear, entregar y capturar valor de manera más efectiva. Chesbrough (2010) han identificado barreras para innovación del modelo de negocio, como las configuraciones de activos y procesos (que pueden estar sujeto a la inercia). El buen desempeño pasado y la longevidad del modelo de negocios podrían socavar la capacidad de cambio y, por esa razón, los actores emergentes podrían tomar la iniciativa en la innovación. Aunque incluso si la innovación del modelo de negocio se considera una fuente de creación de valor (más sostenible que la innovación de productos o servicios), "la literatura sobre innovación del modelo de negocio (BMI) se centra principalmente en examinar los

facilitadores de BMI como un proceso organizacional o identificar nuevos y "tipos de emprendimientos innovadores" (Foss & Saebi, 2016).

Formulación de hipótesis

¿Cuál de las perspectivas de innovación proactiva basada en ventajas oportunistas o innovación reactiva del problema solución tiene mejores resultados en la competitividad de las micro y pequeñas empresas?

Metodología

El estudio de casos, utilizando el método observacional participante para la recolección de datos, se enfoca en dos programas de innovación destinados a micro y pequeñas empresas del sector servicios, los cuales tienen enfoques distintos: reactivo y proactivo.

Tacna Innova

Ubicación: Tacna, Perú

Fundación: 2017

Programa Tacna Innova 4.0: Este programa ofrece capacitaciones con una duración de 5 semanas. Incluye actividades realizadas en el laboratorio de innovación regional Tacna Innova, con apoyo para programas de aceleración y desafíos de innovación abierta dirigidos a empresas innovadoras de la región, startups y MiPymes.

Macondo Lab

Ubicación: Barranquilla, Colombia

Fundación: 2013

Programa SIM: Este programa consiste en sesiones semanales de co-creación con las empresas. Combina formación, mentoría y validación de ideas en un período total de menos de diez semanas. El objetivo principal del programa es proporcionar a los participantes las herramientas y recursos necesarios para validar sus ideas de negocio y desarrollar productos y servicios.

Resultados

El primero estudio presenta un análisis del enfoque problema-solución en el contexto de una empresa Credinnova; Problemática, el tipo de innovación nueva o mejorada, impacto esperado del proyecto de innovación en la empresa (personas, monetario), sustento del mercado del producto (bien o servicio). A través de un estudio de caso detallado, se examina cómo la empresa identificó, abordó y resolvió un problema crítico, lo que resultó en mejoras significativas en su desempeño operativo y competitivo. Credinnova es una aplicación web que funciona en la nube y controla todos los procesos de una empresa de préstamos. La app web permite control completo desde la evaluación, aprobación, contrato, desembolso hasta la cobranza y recordatorios de este a los deudores, generación de reportes. La propuesta de valor responde así a la problemática que es 50% mora de las microfinancieras. El tipo de innovación se enfocó en la mejora y desarrollo de nuevos procesos para la gestión más simplificada, eficiente de cobranza y control de pagos eliminando

las causas internas de las empresas de microfinanzas no bancarias en la problemática de morosidad de clientes de alto riesgo. ¿Cómo se desarrolló la innovación? adaptando y volviendo versátil el software con nuevas tecnologías de Blockchain para simplificación y eficiencia de gestión de procesos de crédito de microfinancieras no bancarias en Latinoamérica impulsando la seguridad y confianza de las mismas y sus clientes. Estas herramientas digitales permiten agilizar los trámites y brindar un mejor seguimiento de los pagos, facilitando la gestión de los préstamos. Con la implementación de estas tecnologías las empresas microfinancieras pueden automatizar tareas repetitivas y administrativas, Los clientes finales pueden acceder de manera más rápida y sencilla a los servicios financieros que necesitan a través de plataformas en línea seguras y confiables. La transparencia y la trazabilidad también se ven beneficiadas con estas tecnologías. Tanto clientes como empresas pueden hacer un seguimiento detallado de los pagos, las fechas límite y los saldos pendientes. Impacto esperado del proyecto de innovación de la empresa la inclusión financiera de los pequeños actores no bancarios y cooperativas. Las microfinanzas en Perú y Latinoamérica han sido relegadas y poco atendidas por empresas que impulsen la inclusión de estas empresas y de los clientes finales de las empresas microfinancieras no bancarias. Tal es así que no logran tener acceso a software que les permita ordenar sus procesos y por ende controlar la cobranza que suele ser un cuello de

botella para conocer el estado de sus números respecto a la mora de sus préstamos. Sustento del mercado: Mercado potencial Latinoamérica y Caribe aproximado 2000 micro y pequeñas empresas. Mercado deseado: Aproximado 600 empresas.

En tanto, el programa en Colombia involucró a seis empresas Summoled, Branding CO, Hommie, OKms, Cossio Porto Films, Next Audit en industrias de diseño de iluminación, marketing & publicidad, servicios de limpieza del hogar, plataforma de servicios integrales para automóviles, producción de audio visual, consultoría de TI.

Casi dos tercios del proyecto se dedicaron a la recopilación de datos (incluido el diagnóstico interno, el análisis del contexto, la observación de los usuarios y las entrevistas) mientras ligeramente un poco más del último tercio del proyecto se generaron y validaron las ideas.

Las empresas colombianas tuvieron acceso a una amplia caja de herramientas que podían usar acorde con las especificidades de cada empresa. Este es el listado: Coolhunting (análisis de tendencias), Customer Journey Map (incidentes críticos en la experiencia del usuario), etnografía (observación participante), entrevistas en profundidad (exploración de necesidades latentes), técnicas proyectivas (narración, juego de roles, personificación de marca), netnografía (análisis de contenido y reputación), modelos de innovación como Doblin, sesiones dinámicas de

grupo relacionadas con la ideación, diseño de modelo de negocio (Canvas del Modelo de Negocio, Lean, Service Logic Canvas, Navigator, STOF, VISOR), red de valor de aliados.

Además de las entrevistas en profundidad y observación, las técnicas proyectivas, como la personificación de la marca, están diseñadas para alentar a los participantes a proyectar sus sentimientos y opiniones hacia otras cosas (por ejemplo, personajes públicos famosos, actores, personas influyentes, políticos o animales), para que les resulte más fácil revelar sus emociones y asociaciones más profundas y así revelar aspectos ocultos de los valores de una marca o empresa.

Métodos para generar ideas fueron usados Seis Sombreros (de Bono, 1985). Brainwriting creado por Horst Geschka y colegas del Battelle-Institute de Frankfurt, en gamificación se utilizaron talleres de juegos de Gamestorming (Gray, D., Brown, S., & Macanuffo, J. 2010) como Compra un Producto y Servicio, Speed Boat, 20/20 y el Business Model Card Game. El juego de tarjetas de modelo de negocio es un juego de 52 cartas con tres a cinco jugadores que permite repensar opciones de modelo de negocio que ya han sido utilizadas por otros. Se debe utilizar un negocio existente o una nueva idea como punto de partida. Luego de ser explicado o visualizado el negocio o idea seleccionada, las cartas se reparten aleatoriamente entre todos los jugadores. Cada participante tiene cinco minutos para elegir tres tarjetas que sean más

adecuadas para el negocio. Después de poner las cartas sobre la mesa y argumentar las razones de las elecciones realizadas, se pueden elaborar aquellas con los argumentos más convincentes (Business Makeover, 2017).

Como marco de modelos de innovación fue utilizado Diez Tipos de Innovación (Doblin, 2015) que incluyen modelo de ingresos, red, estructura, proceso, desarrollo de productos, sistema de productos y servicios complementarios, servicio, canal, marca, compromiso con el cliente. El fracaso de la innovación puede no tener que ver con la falta de creatividad, sino con la falta de procesos sistemáticos y estructurados. Los innovadores exitosos usan muchos tipos de innovación, no se enfocan en el único tipo de innovación (Doblin, 2015). Radar de Innovación es una herramienta que relaciona todas las dimensiones de la empresa y podría ayudar a determinar cómo su estrategia de innovación actual se compara con la competencia; En términos de oferta, plataforma, soluciones, clientes, experiencia del cliente, captura de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, networking, marca. La innovación empresarial se logra cambiando creativamente una o más dimensiones del sistema empresarial. Para ello es necesario pensar sistémicamente en términos de todas las dimensiones posibles a través de las cuales una empresa puede buscar oportunidades para innovar (Sawhney, Wolcott & Arroniz, 2007).

Los prototipos son conceptos que

pueden ser físicos, virtuales o storyboards en contraposición a un producto mínimo viable (MVP) que tiene los atributos o beneficios del producto final. El producto mínimo viable más allá de probar ideas pone a prueba las capacidades básicas que permiten a los consumidores alcanzar los resultados esperados. Sprint es un proceso de una semana para probar ideas a través del diseño y podría introducirse antes de lanzar un producto mínimo viable. El proceso incluye el mapeo del problema, esbozar soluciones basadas en la inspiración y el pensamiento crítico, la hipótesis, el prototipo final y la prueba observando cómo reaccionan los usuarios al prototipo. El juego de roles en el prototipado de servicios permite coproducir experiencias y situaciones de servicio que aún no son reales. La simulación de un entorno o situación real ayuda a los participantes a considerar las posibles consecuencias de sus acciones y las posibles acciones y reacciones futuras de otros participantes (Bell, 2009).

El modelo de negocio Navigator de St. Gallen tiene en cuenta la adaptación a cincuenta y cinco patrones identificados de modelos de negocio basados en el qué, quién, por qué y cómo. Destaca los enfoques de ecosistema y de prueba dentro de patrones que afectan los componentes de los modelos de negocio en lo que se ofrece al cliente, cómo se crea la propuesta de valor, quién es el cliente objetivo y cómo se crean los ingresos (Gassmann, Frankenberger y Csik, 2014). Lean Canvas (Maurya, 2012) mantiene nueve bloques de Business Model Canvas de Osterwalder,

pero introduce el bloque de problemas (los tres problemas principales de los usuarios), el bloque de soluciones (las posibles soluciones para los problemas identificados), el bloque de ventajas injustas (algo no se puede copiar o comprar fácilmente que tendrá un mayor impacto) y bloque de métricas clave (números para monitorear el progreso). Los demás bloques se mantuvieron (propuesta de valor, canales, segmentos de clientes, estructura de costos y fuentes de ingresos). Algunas alternativas para negocios digitales pueden complementar el canvas del modelo de negocios como STOF (servicio, tecnología, organización, finanzas) y VISOR (visión, interfaz, servicio, organización, ingresos). La ventaja de Service Logic Business Model tiene en cuenta en cada bloque dos perspectivas: los proveedores de servicios y el cliente (Ojasalo & Ojasalo, 2015). Consiste en nueve bloques; El primer bloque incluye el deseo de valor ideal, la propuesta de valor es el segundo bloque y se trata de expectativas, el tercer bloque de creación de valor se refiere al JobTo Be Done, el cuarto bloque se centra en la interacción y coproducción del cliente en las actividades comerciales, el quinto bloque, llamado flujos de ingresos y métricas, analiza cuanto el cliente está dispuesto a pagar por los beneficios, el sexto bloque recursos clave incluye los intangibles, el séptimo bloque socios clave está relacionado con la creación de valor, el bloque ocho incluye la utilización y el desarrollo de la movilización de recursos y socios. Finalmente, la estructura de costos y el impacto en el valor de los clientes.

Las alianzas, por definición, no son una colaboración entre empresas, sino una colaboración entre modelos de negocios dentro de esas empresas (o dos modelos de negocios dentro de la misma empresa). Una alianza es una entidad creadora de valor, que aprovecha los valores complementarios dentro de dos modelos de negocio existentes al conectarlos. Al combinar aportes de valor de dos modelos de negocio, una alianza les permite crear nuevas formas de valor de las que ambos se benefician (Doorneweert & Vanhaverbeke, 2015). El lienzo de alianzas analiza quiénes son los socios más importantes. La oferta de valor es lo que está presente en el modelo de negocio. El valor deseado es una cualidad que el socio poseería. Valor creado, lo que la empresa necesita para su modelo de negocio. A través de actividades de transferencia, estos valores son mutuos (Doorneweert, Vanhaverbeke, 2015a).

El proceso visual de innovación utiliza un marco y una caja de herramientas que siguen cinco fases: Estado actual, el estado futuro, la validación a través del método de escenarios y pruebas de estrés, la activación, adopción de un nuevo proceso necesita una gestión del cambio en qué creer, saber cambiar y actuar diferente y finalmente asegurar que el proceso se consolide, desarrollando una cultura y una estructura organizacional que incentive y recompense a las personas para identificar o implementar mejoras (Owens & King, 2019). Reiterativamente, los ingredientes clave para proyectos exitosos son la autonomía y la dedicación

de los participantes; Habilidades como la capacidad de dar forma a ideas, ver patrones y adaptar ideas; Rapidez para tomar decisiones rápidas y testadas; Observar, conversar y realizar experimentos comerciales con los usuarios; Creación de prototipos desde analógico, físico hasta digital más sofisticado (Osterwalder, 2018).

Discusión y futuras líneas de investigación

En términos generales, los líderes de las empresas participantes cuentan con una sólida formación académica y poseen un profundo conocimiento en gestión empresarial. Además, mantienen su actualización mediante la participación en talleres, conferencias y eventos, lo que les otorga acceso a una amplia variedad de ideas e iniciativas. Desde este punto de vista, la capacidad de innovación se percibe como un resultado lógico y positivo de la posesión de capacidades dinámicas, las cuales actúan como un impulso para la innovación (Cherubini et al., 2017). Breznik & Lahovnik (2016) también destacan la importancia de la capacidad para detectar ventajas y oportunidades en el entorno, así como la habilidad para aprovecharlas y modificar, generar nuevos conocimientos que conduzcan a la innovación.

Los resultados del estudio revelan áreas de oportunidad y limitaciones en las capacidades organizacionales de las empresas participantes que podrían estar restringiendo su crecimiento. Entre los aspectos clave identificados se encuentran: la falta de evaluación del nivel de

madurez y potencial de innovación, la subutilización de tendencias de mercado y tecnológicas, la necesidad de una propuesta de valor efectiva, la informalidad en la gestión del conocimiento, la ausencia de sistemas de incentivos para la innovación, la adopción de metodologías ágiles, la implementación de un programa claro de gestión del cambio, el enfoque integral de la innovación interna y comercial, así como la promoción de alianzas y la práctica de la innovación abierta.

Estrategia

Mientras el segundo enfoque concentra sus esfuerzos en identificar problema el primero es más amplio e debería incluir el diagnóstico del proyecto/empresa y del potencial innovador. Eso podría ayudar a identificar áreas para concentrar esfuerzos para innovar (oferta, plataforma, soluciones, cliente, experiencia del cliente, captura de valor, procesos, organización, cadena de suministro, presencia, redes, marca) y barreras a eliminar. Las empresas necesitan capacidades para adaptarse de manera efectiva al contexto en constante cambio, en todo el proceso no fueron suficientemente explotadas las ventajas oportunistas para adaptación al mercado, la industria y fuera de ella, tendencias y los cambios tecnológicos de manera más rápida y efectiva y conseguir diversificar los servicios y diferenciarse de la competencia.

Gestión del conocimiento

Las empresas participantes infravaloraron

la creación de propuesta de valor, requisitos de nuevos productos y generación de nuevas ideas el potencial de los procesos de desarrollo del cliente para comprender las necesidades no articuladas, las motivaciones de los usuarios, usuarios líderes e influenciadores. Además, fue general la informalidad del conocimiento de tácito a explícito (socialización, canales, reuniones, informes).

Cultura organizativa

Los sectores de las empresas participantes no fueron relevantes para los programas de innovación, pero internamente el liderazgo de los propietarios/fundadores si fue crucial como impulsores y visión del negocio. En seguida son necesarios facilitadores, equipos flexibles, adaptables y sesiones iterativas para adaptarse a cada situación y aportar valor a las empresas. Se ha notado la ausencia de sistemas de incentivos para la innovación.

Capacidades de Innovación

El proceso de aprendizaje necesito sesiones grupales dinámicas con metodologías ágiles Design Thinking, Lean y/o Scrum de prototipado de propuestas y prueba. La corta duración y la practicidad, búsqueda de resultados prácticos e inmediatos, condiciono el énfasis en metodologías de los programas de innovación.

Gestión del cambio

Ningún de los programas tenía las

herramientas para una gestión del cambio, para que la innovación sea sostenible en el futuro, ni se ha proporcionado el desarrollo de habilidades de los líderes como actores del cambio. Chesbrough (2010) ha identificado barreras para la innovación de los negocios, como la incapacidad cognitiva de los gerentes para comprender el valor potencial de un nuevo modelo de negocio.

Innovación 360

La innovación aporta novedades de productos/servicios que muy posiblemente cuestionan el actual modelo de negocio, el primero enfoque proactivo proporciona una mayor visión holística de la innovación de productos/servicios con procesos e innovación de marketing (canales y relacionamiento) porque trabaja más datos. Las empresas no adecuaran suficientemente sus esfuerzos de innovación a aprovechar alianzas y aliados, en generar e implementar medidas de una estrategia abierta con partes interesadas del sector público, privado y/o del tercer sector.

Después de analizar las limitaciones en las capacidades organizacionales de las empresas participantes, se proponen estrategias para superarlas, centrándose en las competencias, habilidades y características de los líderes empresariales. Estas estrategias incluyen el desarrollo de habilidades analíticas, creativas y autocríticas. También se destaca la importancia del ADN de innovación en las organizaciones y su impacto en la adopción y adaptación de programas

innovadores. Se sugiere el uso de herramientas de creatividad y gestión del conocimiento para explorar el conocimiento disponible y fomentar la creatividad dentro de las empresas.

Además, se propone investigar cómo las empresas gestionan el conocimiento y el cambio al adoptar programas de desarrollo innovador. Se recomienda el desarrollo de marcos para evaluar el nivel de madurez y potencial de innovación, así como una visión sostenible y holística de la innovación que permita la diversificación y diferenciación.

En cuanto a las alianzas estratégicas y la colaboración externa, se sugiere un análisis de la cooperación externa con socios integradores de recursos, como alianzas entre pymes, startups y empresas consolidadas, para acelerar la innovación.

A nivel tecnológico, se plantea el uso de inteligencia artificial (IA) con un enfoque proactivo para ayudar a las empresas a anticipar tendencias y cambios en la demanda del mercado, así como el desarrollo de sistemas capaces de generar ideas creativas, optimizar el diseño de productos y evaluar la reducción de costos proporcionadas por las nuevas innovaciones.

Por último, se propone el uso de IA con un enfoque de innovación reactiva, aplicada al desarrollo de sistemas de recomendación que puedan ofrecer productos y servicios personalizados según las preferencias y comportamientos de los clientes, o analizar datos de retroalimentación de los clientes para

realizar ajustes en tiempo real a los productos y servicios en función de los comentarios recibidos.

Aunque la metodología de desarrollo innovador a través de la co-creación, el desarrollo de procesos de aprendizaje experiencial y competencias organizacionales permite una inmersión que no hubiera sido posible con técnicas cuantitativas, es importante destacar algunas limitaciones de este estudio. Los programas de innovación analizados incluyeron un número reducido de empresas participantes en los talleres, lo que podría afectar la generalización de los resultados y la transversalidad del estudio.

Para futuras líneas de investigación, podrían considerarse estudios sobre metodologías innovadoras en programas de innovación, como: Explorar cómo los enfoques proactivos y reactivos hacia la innovación se relacionan con la práctica de la innovación abierta y colaborativa en empresas. Investigar un modelo de semi-consultoría, donde se analice cómo programas basados en kits de herramientas y capacitaciones, adaptados a las necesidades específicas de las empresas, pueden ofrecer servicios similares a la consultoría. Esto incluiría, entre otros, la utilización de mapas de empatía, del recorrido del cliente, mentales, cazatendencias y storyboards. Estudiar la utilización de Bootcamps y talleres para acelerar el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para la innovación. Fomentar programas de innovación internos, apoyando la generación y desarrollo de ideas dentro de los equipos y departamentos de las

propias empresas, utilizando plataformas internas de la empresa como herramienta de apoyo.

Conclusiones

Existe una dualidad en el enfoque problema-solución, especialmente entre una orientación proactiva basada en ventajas oportunistas y una orientación reactiva basada en la resolución de problemas. En términos de comparación de enfoques de innovación, se puede concluir que la innovación proactiva se caracteriza por su énfasis en la búsqueda constante de nuevas oportunidades y ventajas competitivas, anticipándose a las necesidades del mercado. Las organizaciones con esta mentalidad fomentan la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo para liderar y dar forma al entorno empresarial. Por otro lado, la innovación reactiva se centra en abordar desafíos y problemas existentes, dirigiendo sus esfuerzos hacia superar obstáculos operativos, mejorar la eficiencia y satisfacer las demandas de los clientes. Aunque efectiva para resolver problemas inmediatos, puede carecer de visión a largo plazo. En lugar de buscar oportunidades, esta mentalidad se enfoca en abordar las limitaciones y desafíos actuales.

En cuanto a su aplicabilidad en la toma de decisiones estratégicas, la innovación proactiva es adecuada para empresas con pocas limitaciones o recursos suficientes, y para objetivos a más largo plazo. La relación entre la orientación reactiva al mercado y el éxito de la innovación es lineal y positiva,

sugiriendo que las empresas que se preocupan por comprender las necesidades actuales de los clientes y que innovan de acuerdo con ellas obtienen resultados positivos (Tinoco, et al., 2014). Sin embargo, Vagnani y Volpe (2017) encontraron que la innovación reactiva, debido a presiones externas, tiende a conducir a un rendimiento inferior. Por otro lado, Liem, et al., (2019) señalan que si las empresas tienen recursos o pocas limitaciones, las estrategias proactivas podrían ser más adecuadas para mejorar el desempeño, aunque según Tinoco, et al., (2014) conllevan riesgos y costos adicionales, pues un alto nivel de orientación proactiva requiere muchos proyectos, estructuras organizacionales diferentes a las existentes. Además, la planificación, recursos y nuevas ideas necesarios para la innovación proactiva podrían obtenerse a través de innovaciones abiertas (Liem, et al., 2019), como se apunta en este estudio mediante la co-creación.

En cuanto a la implicación práctica de este estudio, la decisión estratégica de innovación, específicamente la elección entre una orientación proactiva o reactiva, depende de los objetivos y recursos de cada organización. Como recomendación para los programas de innovación y las empresas, dentro de sus capacidades y recursos, se sugiere combinar ambos enfoques para fomentar tanto la exploración de oportunidades como la resolución de problemas.

Referencias

Awais M., Ali A., Khattak M.S., Arfeen M.I.,

- Chaudhary, M.A.I., & Syed A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *SAGE Open*, 13(2).
- Bell W. (2009). *Foundations of futures studies*. London, UK: Transactions Publishers.
- Blank, S. (2003). *The Four Steps to the Epiphany*. Kindle book.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review* May issue.
- Bravo, U., Becerra, O., & Troncoso, C. Buscando el insight del consumidor: técnicas proyectivas, usos y limitaciones pdf. Universidad de Chile.
- Breznik, L. & Lahovnik, M. (2016). Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies. *Management*, 21(16), 167-185.
- Business Makeover (2017). Business Model Cards. <https://www.businessmakeover.eu/platform/envision/tool-detailedview?id=f6a1edce7ea84edex515e165ex1580afbbf8dx3880&path=7fa6461219dafa32x-4c675edbx1582fd1b3adx-1008>
- Cherubini, A., Barbieux, D., Maciel, F., Tello-Gamarra, J. & Zawislak, P. (2017). Innovation and Dynamic Capabilities of the Firm: Defining an Assessment Model. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (3), 232-244.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.01
- Chesbrough, H. W. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. Uncorrected proof, revises, August 05.
- Claussen, J., Essling, C., & Peukert, C. (2018). Demand Variation, Strategic Flexibility and Market Entry: Evidence from the U.S. Airline Industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877-2898.
- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats: An essential approach to business management*. Little Brown & Company.
- Doblin (2015). Ten Types of Innovation. The building blocks of breakthroughs. https://doblin.com/dist/images/uploads/Doblin_TenTypeSBrochure_Web.pdf.
- Doorneweert, B., & Vanhaverbeke, W. (November 4, 2015). Business model design throughpartnerships.<https://www.linkedin.com/pulse/business-model-design-through-partnerships-bart-doorneweert/?trk=hp-feed-article-title-publish>
- Doorneweert, B., & Vanhaverbeke, W. (December 7, 2015a). The partnership design process (understand, design, compare, evaluate). <https://www.linkedin.com/pulse/partnership-design-process-understand-compare-bart-doorneweert/>.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, New York: University Press.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator*. Financial Times Publishing International.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for innovators, rulebreakers and changemakers*. Sebastopol, USA: O'Reilly Media.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozovic, D., &

- Volberda, H. W. (2020). Re-examining strategic flexibility: A metaanalysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435–455.
- Liem, N. T., Khuong, N. V., & Khanh, T. H. T., (2019). Firm Constraints on the Link between Proactive Innovation, Open Innovation and Firm Performance, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 88.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*. CA: O'Reilly Media Inc.
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2008). Service-logic innovations : how to innovate customers, not products. *California Management Review*, 50(3), 49-65.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15-22.
- Ojasalo, K., & Ojasalo, J. (2015). Adapting business model thinking to service logic: An empirical study on developing a service design tool, IN J. Gummerus, K. von Koskull (Eds.), *The Nordic School Service Marketing and Management for the Future* (pp. 309-333). Helsinki: Hanken.
- Osterwalder, A. (May 23, 2018). Strategyzer blog, <https://www.strategyzer.com/library/the-5-critical-success-factors-of-a-successful-innovation-sprint>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Owens, C., & King, D. (2019). *Visual Process Innovation ebook*. <https://store.xplane.com/collections/tools/products/visual-process-innovation-ebook-1>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. HBR, *Harvard Business Review*, (January-February).
- Restrepo-Morales, J., Loaiza-Quintero, O., & Gálvez-Albarracín, E. (2016). Innovación y Desempeño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 21(4), 24-40.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York, USA: Crown Publishing Group.
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I., (2007). The Twelve Different Ways for Companies to Innovate. *IEEE Engineering Management Review*, February 2007.
- Tinoco, F. O., Espallardo, M. H., & Orejuela, H. A., (2014). Impacto de la orientación proactiva y reactiva al mercado sobre el éxito de la innovación. El papel moderador de la orientación al aprendizaje. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 109-133.
- Vagnani, G., & Volpe, L., (2017). Innovation attributes and managers' decisions about the adoption of innovations in organizations: A meta-analytical review. *International Journal of Innovation Studies*, 1(2), 107-133.
- Vargo S. L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions. Toward a service-dominant logic-based theory of the market, IN *Extending service-dominant logic*. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 217-222.
- Vargo S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.