



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: ¿OPORTUNIDADES PARA LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS? UNA MIRADA OPERACIONAL  
Y ESTRATÉGICA**

Diego Henríquez Llano

PROFESOR(ES) GUÍA: MAURICIO HERRERA, PhD  
JOSÉ LUIS SALAZAR, Dr

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE  
2025



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

**GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: ¿OPORTUNIDADES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS? UNA MIRADA OPERACIONAL Y ESTRATÉGICA**

POR: Diego Henríquez Llano

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Mauricio Herrera, PhD., y José Luis Salazar, PhD.

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Lorenzo Reyes – Bozo, Dr.

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** María Elena Vivanco, MII.

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas

Mayo, 2025

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **Gestión de la innovación: ¿Oportunidades para las pequeñas y medianas empresas? Una mirada operacional y estratégica**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and vertical strokes.

Diego Henríquez Llano  
Firma

*Dedicado a mi familia , mi madre y mis hermanos que han sido parte fundamental de mi camino profesional, sentir su apoyo en cada paso que he dado en mi vida, me llena de alegría y de valor para seguir avanzando en este lindo camino de vida que estoy transitando. A la gente más cercana que fueron, son y los que siguen siendo parte de mi vida, a quienes ya no están en esta tierra y que me habría encantado celebrar con ellos el cierre de este proceso, mi abuela Irene, mi tío Jaime y mi primo Rodrigo, les recordaré siempre y este ciclo lo cierro en honor a ustedes.*

## AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Dios, soy de los que creo que sin él y su favor es muy difícil tener éxito en esta vida. Desde mi infancia hasta hoy he sentido su respaldo en cada paso que doy y sin eso no habría podido terminar este proceso, sobre todo en momentos complejos y de mucha frustración, dándome carácter y fuerza para poder avanzar y terminar lo que me había propuesto realizar.

Agradezco también a la Universidad del Desarrollo por permitirme poder seguir cumpliendo metas y objetivos académicos que tuve siempre en mi mente pero no había logrado concretar, el apoyo financiero y por sobre todo de la experiencia que he tenido como alumno, ha sido muy significativa para mí y me llena de orgullo poder ser parte de esta camada de alumnos graduados de los programas de magister ofrecidos.

Agradecido también de nuestro director del programa don Héctor Valdez , quien desde un principio y hasta la fecha, nos ha acompañado, orientado y ayudado a todos quienes hemos recurrido de él, aun en horarios a veces bastante desfavorables, sin duda que ese apoyo es parte del éxito que podremos tener al culminar este programa. A los profesores y académicos que hemos tenido en el transcurso del programa, desafiándonos siempre a la comprensión, análisis y aplicación de cada uno de los contenidos vistos en aula. Al profesor José Luis Salazar, por su ayudantía y correcciones en la etapa final de este proyecto de grado, ayudando y permitiendo tener otra aristas para el proyecto que sin duda fueron de mucho valor.

Agradecido de mis colegas y amigos que pude tener en este programa, Diego Guzmán, Oscar Vargas y Jorge Valdebenito, “el tridente +1” un equipo muy sólido que se formó a raíz del trabajo en equipo , ideas innovadoras y soluciones a problemas reales, fueron parte de nuestra constante durante el programa y en los trabajos que hicimos en conjunto, muy feliz de poder haber hecho conexiones importantes para la vida profesional y personal.

Gracias a mi familia , sin duda que contar con ellos es la clave para cada una de mis victorias, pero el estar cerca de ustedes en circunstancias difíciles es el mayor regalo que puedo tener, cada paso que he dado aun no siendo correctos, me han apoyado y sin duda que este proceso lo termino con mucha gratitud a ustedes. A mis amigos y colegas emprendedores que me permitieron poder entrevistarles y poder construir este proyecto, gracias por la confianza.

**Sin su apoyo, esto no habría sido posible. Muchísimas gracias.**

# Gestión de la innovación: ¿Oportunidades para las pequeñas y medianas empresas? Una mirada operacional y estratégica

Diego Henríquez Llano

Bajo la supervisión de los profesores Mauricio Herrera y Jose Luis Salazar, en la Universidad  
del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta una propuesta de mejora en la gestión de negocios a través de los conceptos teóricos de la innovación empresarial y su medición, como herramienta de apoyo en el cumplimiento de los objetivos establecidos en las empresas del sector privado de Chile en la región metropolitana. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual que fomente la medición de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana de Chile, para la visibilidad de posibles brechas operacionales en un entorno empresarial de constante cambio y altamente desafiante en ámbitos estratégicos. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa de tipo exploratorio-descriptiva, que se basa en la aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas a CEO's y/o líderes de compañías de servicios del sector privado en el segmento PYME. Estas entrevistas se diseñaron considerando criterios de diversidad sectorial, tamaño de empresa y nivel de madurez en prácticas de innovación, con el propósito de comprender el "por qué" se debe proponer un modelo conceptual de análisis en favor de los desafíos empresariales y en un entorno tan competitivo como en el que actualmente conviven. Los datos muestran que el modelo propuesto proporciona la coherencia necesaria para un análisis correcto y oportuno, promoviendo mejoras en las áreas operacionales, tales como una mayor eficiencia en la asignación de recursos, reducción de tiempos de respuesta en procesos internos, mejor trazabilidad en iniciativas de innovación, y una mayor articulación entre áreas funcionales. Con ello, se favorece también el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas entrevistadas, utilizando la innovación en el servicio como una referencia clara para cada uno de los pilares que constituyen el modelo. En síntesis, el modelo propuesto como apoyo a las problemáticas expuestas de las compañías representadas, impacta positivamente dando evidencia de forma significativa para los líderes entrevistados, pudiendo observar las reales debilidades y fortalezas que existen en sus compañías, siendo estas casos de éxito para otras compañías que presentan similares conflictos operacionales y estratégicos.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de negocios, modelo de siete dimensiones, agilidad empresarial, contexto empresarial, medición de gestión, excelencia de servicio.

## HIGHLIGHTS

# Gestión de la innovación: ¿Oportunidades para las pequeñas y medianas empresas? Una mirada operacional y estratégica

Diego Henríquez Llano

Proponer un modelo conceptual que fomente la medición de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana de Chile.

Aproximación cualitativa, que se basa en la aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas.

Se basa en la aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas a CEO's y/o líderes de compañías de servicios del sector privado en el segmento PYME.

Promueve las mejoras en las áreas operacionales y con ello también el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas entrevistadas, utilizando la innovación en el servicio, como una referencia clara para cada uno de los pilares que constituyen el modelo.

Es apoyo a las problemáticas expuestas de las compañías representadas e impacta positivamente dando evidencia de forma significativa para los líderes entrevistados.

# ÍNDICE GENERAL

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1	MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	9
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	23
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	23
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	23
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	24
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	26
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	27
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	29
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	30
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	31
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	37
2.6	MODELO CONCEPTUAL PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS .....	41
2.7	JUSTIFICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO .....	43
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>63</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	65
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial caracterizado por la constante transformación, la capacidad de innovar se ha convertido en una herramienta esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) juegan un papel fundamental en la economía, no solo por su contribución en la generación de empleo, sino también por su capacidad de dinamizar los mercados y fomentar la competencia. Sin embargo, estas empresas se enfrentan a múltiples desafíos, tanto internos como externos, que pueden limitar su desarrollo si no cuentan con estrategias claras para gestionar la innovación. La innovación no solo se refiere a la creación de nuevos productos o servicios, sino que abarca un espectro mucho más amplio: desde la optimización de procesos internos hasta la implementación de tecnologías que mejoren la experiencia del cliente. A pesar de su relevancia, muchas PYME carecen de metodologías estructuradas para medir su impacto y traducirlo en mejoras estratégicas y operacionales. En un entorno donde la incertidumbre y la competencia son constantes, la falta de herramientas para evaluar la innovación puede significar una desventaja significativa frente a empresas más grandes o con mayores recursos. Uno de los principales retos que enfrentan las PYME es la gestión del cambio. A menudo, la resistencia organizacional, la falta de recursos y la ausencia de una cultura de innovación dificultan la adopción de nuevas prácticas. Esto se agrava en sectores altamente competitivos, donde la diferenciación no solo depende del precio o la calidad del servicio, sino también de la capacidad de adaptación y de respuesta ante las fluctuaciones del mercado. En este sentido, la agilidad empresarial y la capacidad de aprender de la experiencia se vuelven factores críticos para el éxito a largo plazo. En Chile, el panorama no es diferente, a pesar de los esfuerzos por fomentar la innovación en el sector privado, muchas empresas aún operan bajo esquemas tradicionales que limitan su crecimiento y competitividad. Si bien existen casos de éxito que demuestran el impacto positivo de la innovación en la gestión empresarial, la realidad es que aún hay una brecha importante en la forma en que las PYME miden y gestionan sus procesos de innovación. La falta de indicadores concretos y de metodologías de evaluación dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de estrategias efectivas para fortalecer su posicionamiento en el mercado. Ante esta realidad, el objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual que

facilite la medición de la gestión de la innovación en las PYME de la Región Metropolitana de Chile. A través de un enfoque cualitativo basado en entrevistas a líderes empresariales del sector servicios, buscamos comprender cómo la innovación influye en la toma de decisiones estratégicas y operacionales, así como en la generación de valor dentro de las organizaciones. Este estudio pretende ir más allá de la simple conceptualización de la innovación y enfocarse en su aplicación práctica, proporcionando a las PYME herramientas para medir su nivel de innovación no solo les permitirá mejorar su eficiencia y competitividad, sino que también fomentará una cultura organizacional más flexible y orientada a la mejora continua. En un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad de medir y gestionar la innovación puede marcar la diferencia entre aquellas empresas que logran adaptarse y crecer, y aquellas que quedan rezagadas. En definitiva, este trabajo busca aportar una visión más clara sobre las brechas existentes en la gestión de la innovación en las PYME chilenas y ofrecer un marco de referencia que permita optimizar sus procesos internos, fortalecer su estrategia de negocio y consolidar su posicionamiento en el mercado. La innovación, cuando se gestiona adecuadamente, no solo es un factor diferenciador, sino también un motor clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

### **1.1 Medición de la innovación**

Entendida esta realidad, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: ¿Cuál es la importancia de medir la innovación de las pequeñas y medianas empresas en Chile y como esto afecta su desempeño operacional y estratégico?

En efecto, las pequeñas y medianas empresas en Chile carecen de herramientas para enfrentar sus actuales problemáticas y el cumplimiento de los desafíos propuestos, particularmente al enfrentar problemáticas o carencias en ámbitos operacionales y estratégicos dentro de una empresa que requiere como aproximación un enfoque sistemático y bien estructurado. Junto con lo anterior, es importante también mencionar que medir la innovación para empresas de servicio, corregir los aspectos estratégicos necesarios para mostrar diferencias positivas en un mercado altamente competitivo, será de gran valor para las empresas que quieran ver este estudio como una referencia.

## **1.2 Breve discusión de la literatura**

Las empresas innovadoras se caracterizan por su capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno. Su habilidad para responder de manera ágil y efectiva a las necesidades emergentes de la sociedad les permite obtener mejores resultados (Drucker, 1985; Miles & Snow, 1978; ref, 2024). Además, su éxito está estrechamente ligado a la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades en el momento preciso (Hernández, Yescas & Domínguez, 2007). Por esta razón, la innovación es un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Camelo, Romero & Valle, 2000; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Formichella, 2005). En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y en la competitividad económica. Sin embargo, para fortalecer su posicionamiento, es fundamental que refuercen sus competencias internas y optimicen sus procesos con el objetivo de mejorar su eficiencia (Pinto, 2007).

### **Gestión empresarial**

El desarrollo de la gestión empresarial ha avanzado con el progreso humano en la adquisición de nuevas tecnologías y en la creación de relaciones para mejorar productos y servicios, satisfaciendo un mercado en constante crecimiento y complejidad. Se están aplicando y adoptando nuevas filosofías de gestión, lo que ha resultado en avances significativos en áreas como planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la gestión empresarial ya no se limita a lo local o nacional, sino que debe considerarse un tema global, dada la evolución de las sociedades de información y conocimiento. Estos cambios demandan el desarrollo de nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y satisfacer a los clientes en cualquier parte del mundo y de una constante evaluación de parte de los líderes empresariales para poder ejercer la mejora continua como cultura empresarial y no solo como un concepto (Hernández, 2011; ref, 2024).

## **La necesidad de una gestión ágil en un entorno VUCA**

El concepto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) se ha vuelto fundamental para entender los desafíos del mundo actual, tanto en los negocios como en la política y el ámbito militar (Reynoso Trujillo, 2020). Surgió en los años 90, cuando el U.S. Army War College lo utilizó para describir el nuevo panorama global tras la Guerra Fría, donde Estados Unidos tuvo que adaptarse a un escenario más incierto y cambiante (Stiehm, 2002; ref, 2024). Hoy en día, este concepto cobra más relevancia que nunca en un mundo donde las circunstancias cambian de forma impredecible, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles, preparadas para responder a desafíos inesperados y aprovechar nuevas oportunidades. En el liderazgo empresarial, esto significa aprender a tomar decisiones en medio de la incertidumbre, adaptarse a los avances tecnológicos y desarrollar estrategias que permitan navegar en entornos cada vez más complejos.

## **Importancia de la agilidad empresarial en un entorno VUCA**

En un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), la agilidad empresarial se ha convertido en un factor clave para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. La estabilidad es cada vez más escasa y los cambios, tanto internos como externos, ocurren de manera impredecible. Por ello, las empresas deben desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente para mantenerse competitivas. La agilidad empresarial no solo permite responder con flexibilidad a las demandas del mercado, sino también anticiparse a la competencia y ajustarse con rapidez a las transformaciones del entorno (Reynoso Trujillo, 2020).

## **La metodología agile y su impacto en las empresas**

La metodología Agile permite a las empresas adaptarse continuamente a su entorno, respondiendo con rapidez y flexibilidad a los cambios del mercado. Surgió como una alternativa al modelo tradicional Waterfall, que, aunque estructurado, solía ralentizar los procesos. Gracias a Agile, la industria del software ha experimentado una transformación,

logrando productos de mayor calidad, tiempos de desarrollo más cortos y equipos de trabajo más motivados. Su impacto va más allá del sector tecnológico, ya que ayuda a las organizaciones a ser más dinámicas, eficientes y centradas en el cliente. Entre sus principales beneficios destacan una mayor tasa de éxito en proyectos, lanzamientos más rápidos, mayor productividad de los equipos y una capacidad de adaptación continua frente a un mercado en constante evolución, en resumen, para un mundo cambiante, Agile no es solo una metodología, sino una ventaja competitiva esencial (Reynoso Trujillo, 2020).

### **Gestión de operaciones**

El modelo de gestión de operaciones se define de manera concisa como el conjunto de decisiones y acciones dirigidas hacia el logro de objetivos previamente establecidos, distribuidos en tres niveles distintos:

- **Gestión estratégica:** Se refiere a la implementación de las metas y estrategias corporativas.
- **Gestión táctica:** Implica la implementación de estrategias específicas en diferentes unidades de negocio.
- **Gestión operativa:** Se enfoca en la ejecución de programas, funciones y controles.

En un mundo donde la eficiencia es clave, este modelo de gestión ayuda a las empresas a optimizar sus procesos de producción y logística de manera estratégica, sin descuidar la parte operativa. Sin embargo, no es un modelo rígido ni único para todas las empresas: cada organización debe ajustarlo según sus necesidades, y es tarea del gerente identificar sus fortalezas y limitaciones. Entre sus principales beneficios destacan la capacidad de replanificar rápidamente, mejorar los sistemas de información, simular distintos escenarios para optimizar el rendimiento y, sobre todo, ofrecer un mejor servicio al cliente. Para que funcione, se parte de la idea de que la empresa ya cuenta con una planificación estratégica previa. Al implementarlo correctamente, este modelo se

convierte en una herramienta clave para lograr una gestión más eficiente, ágil y alineada con los objetivos del negocio (Contreras, 2003; ref, 2024).

### **La innovación de gestión: ¿Cuál es su importancia en los principios y procesos de gestión para una empresa?**

La innovación en los principios y métodos de gestión es fundamental para que las empresas se mantengan competitivas y se adapten a los cambios del mercado. Su impacto se refleja en varios aspectos clave:

- **Ventaja competitiva sostenible:** Innovar en la gestión permite a una empresa diferenciarse y consolidar su liderazgo en el sector. A diferencia de la innovación en productos o tecnología, los cambios en la gestión suelen generar ventajas más duraderas.
- **Condiciones para una ventaja sostenible:** Para que una innovación en la gestión perdure, debe cumplir al menos una de estas condiciones: desafiar las prácticas convencionales, abarcar múltiples procesos de la empresa o formar parte de un programa continuo de mejora.
- **Innovación como agente de cambio:** Transformar la gestión impacta directamente en la forma en que los líderes organizan esfuerzos, asignan recursos, coordinan actividades y desarrollan talento, impulsando así el crecimiento de la empresa.

### **Pasos para Implementar la Innovación en la Gestión**

Para lograr una transformación efectiva en la gestión empresarial, es clave seguir un proceso estructurado:

- **Analizar los procesos actuales:** Comprender cómo funcionan los procesos de gestión y qué desafíos presentan es el primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- **Detectar áreas de innovación:** Es necesario evaluar qué aspectos pueden optimizarse o reinventarse para mejorar la eficiencia y aprovechar nuevas oportunidades.

- **Fomentar la creatividad:** Generar ideas innovadoras implica promover el pensamiento crítico y explorar soluciones novedosas para transformar los procesos actuales.
- **Establecer un plan de innovación:** Diseñar un programa formal con objetivos claros, roles definidos y un sistema de seguimiento garantiza una implementación estructurada.
- **Involucrar a todo el equipo:** La participación de empleados de distintos niveles y áreas fomenta la colaboración y el desarrollo de soluciones efectivas.
- **Aplicar cambios de forma gradual:** Probar nuevas ideas con proyectos piloto permite evaluar su impacto y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.

La innovación en la gestión no es un evento puntual, sino un proceso continuo que permite a las empresas adaptarse, mejorar su eficiencia y fortalecer su ventaja competitiva en un entorno cambiante (Hamel, 2006; ref, 2024).

### **La innovación como un pilar importante en los modelos de negocios**

La innovación desempeña un papel crucial en la creación de valor dentro de las organizaciones, y va más allá de simplemente crear nuevos productos. Implica desarrollar nuevas formas de hacer negocios para mantener la competitividad en un entorno empresarial que está constantemente cambiando. La innovación no solo genera valor en el ámbito empresarial, sino que también impulsa a las empresas a buscar competencias distintivas, como el servicio al cliente, la calidad y la gestión estratégica, entre otros aspectos, para mantener su competitividad. En este sentido, se resalta la importancia de crear un ambiente propicio para la innovación dentro de las organizaciones, donde se promueva la generación de ideas por parte de los empleados y se fomente la diferenciación en el mercado mediante nuevos procesos y habilidades en el talento humano de la empresa (Landazury Villalba, L. F., & Ferrer Manotas, F. 2016; ref, 2024).

## **Innovación en empresas startups**

Las startups se caracterizan por su capacidad de innovación, pero muchas no siguen un proceso estructurado para desarrollar y seleccionar estrategias innovadoras. Sin embargo, para potenciar su crecimiento y expansión, es clave que integren la tecnología como una herramienta central en su modelo de negocio. Existe un modelo teórico que ayuda a los startups a alinear su estrategia con el tipo de innovación que implementan. Este enfoque destaca la importancia de vincular la innovación con procesos eficientes y asociaciones estratégicas, asegurando que cada decisión contribuya al desarrollo y comercialización de sus productos o servicios. Adoptar este modelo permite a los startups ahorrar tiempo en la búsqueda de socios, mejorar la coherencia en sus procesos y aplicar estrategias que realmente impulsen su crecimiento. En un mercado altamente competitivo, estructurar la innovación no solo es una ventaja, sino una necesidad para alcanzar el éxito de manera sostenible (Rocha, Olave & Ordoñez, 2019).

## **Realidad actual en Chile en materia de innovación tecnológica**

Evaluar la actividad innovadora de un país va más allá del simple aumento en la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D). Si bien este es un indicador clave, no garantiza por sí solo mejoras en productos o procesos. Para tener una visión más completa, es necesario considerar otras métricas como:

- Número de patentes otorgadas, que reflejan la capacidad de generar nuevas invenciones.
- Publicaciones científicas, que muestran el nivel de investigación y generación de conocimiento.
- Cantidad de científicos por cada mil habitantes, un indicador del desarrollo del talento especializado.

- Estos factores contribuyen a fortalecer el capital humano, la infraestructura tecnológica y la colaboración entre instituciones, elementos fundamentales para transformar ideas en innovaciones viables.

Sin embargo, para entender realmente el nivel de innovación de un país, no basta con analizar estos números de manera aislada. Es necesario adoptar un enfoque comparativo y multidimensional, contrastando estos indicadores con los de otros países para evaluar su impacto real en la economía y la competitividad global (Benavente, 2004; ref, 2024).

### **Referencias de éxito en innovación**

Chile puede aprender mucho de países como Finlandia, Irlanda, Corea, Suecia y Nueva Zelanda, que han logrado grandes avances en innovación y crecimiento económico. Estos países han seguido estrategias bien planificadas, apostando por la educación, el desarrollo tecnológico y la colaboración entre el sector público y privado. Un ejemplo inspirador es Finlandia, donde Nokia pasó de ser una empresa ligada a la industria forestal a convertirse en un gigante de la tecnología móvil, gracias a un ecosistema de innovación bien estructurado. Nueva Zelanda, por su parte, ha sabido diversificar su economía invirtiendo en investigación y desarrollo, impulsando sectores como la biotecnología y las tecnologías de la información. Irlanda también es un caso interesante: primero atrajo inversión extranjera con políticas favorables y, más recientemente, ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer la innovación desde dentro. Estas experiencias muestran que Chile, con su economía basada en recursos naturales, puede dar un salto en competitividad si apuesta por la innovación y el desarrollo tecnológico. (Tokman, M., & Zahler, A. 2004)

### **Factores influyentes en la innovación**

Márquez y Pérez (2007) indican que los factores que influyen en la innovación se agrupan en siete enfoques distintos (ver Tabla I).

TABLA 1  
Factores determinantes de la innovación

Enfoque	Principales autores	Factores considerados
Economía industrial (Estructura-Conducta-Resultados)	Schmookler Scherer Schmalensee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de mercado</li> <li>• Estructura de mercado</li> <li>• Régimen de apropiabilidad de resultados (imitación)</li> <li>• Oportunidad tecnológica del sector</li> <li>• Nivel de gasto Investigación y Desarrollo (I+D)</li> </ul>
Estructural	Comisión Económica para América Latina Banco Interamericano de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco regulatorio</li> <li>• Marco institucional y social</li> <li>• Condiciones políticas</li> <li>• Condiciones macroeconómicas</li> <li>• Acceso y funcionamiento de los mercados de factores</li> <li>• Acceso y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios</li> </ul>
Shumpeteriano	Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño empresarial</li> <li>• Concentración del sector</li> <li>• Empresario innovador</li> </ul>
Recursos y Capacidades	Hamel y Prahalad Teece Galende y de la Fuente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos tangibles</li> <li>• Recursos intangibles</li> <li>• Capacidades</li> </ul>
Evolucionista	Nelson y Winter Dosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Oportunidades de innovación</li> <li>• Incentivos para innovar</li> <li>• Modalidad de aprendizaje que adoptan los agentes</li> <li>• Rutinas de la organización</li> </ul>
Costos de transacción	Coase Williamson	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de retorno esperado</li> <li>• Tiempo de recuperación de la inversión</li> </ul>
Interacción Empresa-Universidad	Universidad Politécnica de Valencia-España (CERES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interface para provocar interacciones entre diferentes agentes de innovación ubicados en el entorno tecnológico, académico, empresarial y financieros</li> </ul>

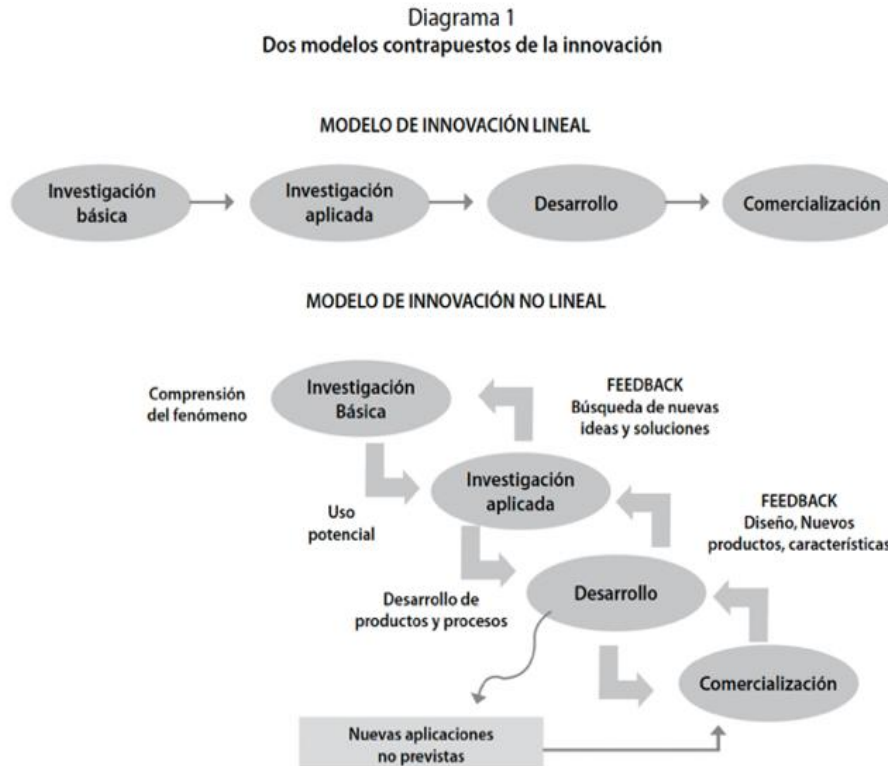
Fuente: Marquez y Pérez, 2007.

## Modelo de innovación lineal

El modelo de innovación lineal, basado en la teoría neoclásica, plantea que la innovación sigue un proceso estructurado y secuencial: comienza con la investigación y desarrollo (I+D), pasa por el desarrollo tecnológico y termina en la producción y comercialización. Bajo esta visión, la innovación se vincula principalmente con actividades formales de I+D, considerando el conocimiento tecnológico como algo codificable y fácilmente accesible. Sin embargo, este enfoque tiene limitaciones, ya que no contempla la retroalimentación entre la producción y la tecnología, ni reconoce innovaciones que surgen de prácticas informales o no científicas. Además, separa la ciencia del proceso económico, dejando fuera su impacto en la dinámica del mercado y la producción (de Lopez, 2011).

## Modelo de innovación no lineal

El modelo interactivo de innovación, también conocido como modelo "chain linked" o no lineal en cambio, plantea el proceso de innovación como continuo e interconectado, difuminando las separaciones tradicionales entre invención, innovación y difusión. En lugar de ser un proceso secuencial, este modelo destaca la retroalimentación constante entre las etapas "aguas abajo" (producción, comercialización y distribución) y "aguas arriba"(ver Diagrama I).



Fuente: de Lopez, 2011.

Este enfoque subraya la interacción entre la reflexión científica y la innovación tecnológica en todas las fases del proceso. Además, reconoce que el aprendizaje tecnológico no es automático, sino que depende de factores como la orientación del aprendizaje, el conocimiento previo y el esfuerzo por asimilar nuevas tecnologías. Las empresas

adquieren conocimiento de diversas maneras, lo que enriquece su capacidad tecnológica y genera trayectorias múltiples de avance, no solo reducciones de costos. En este modelo, la innovación está impulsada por las demandas y necesidades de los consumidores, y las diferentes formas de aprendizaje permiten un cambio técnico incremental y diverso (de Lopez, 2011).

### **Modelo de siete dimensiones para medir la gestión de la innovación**

Existe evidencia respecto a un modelo llamado Modelo conceptual para la gestión de la innovación en el sector servicios, 7D's (siete dimensiones) el cual aborda la necesidad de contar con un sistema de gestión de la innovación en las empresas del sector servicios, basado en una filosofía de excelencia en la gestión. Este modelo abarca aspectos como la gestión integral del negocio, la innovación organizativa (la más común en la industria de servicios), los procesos, el recurso humano y la satisfacción del cliente, que define la calidad del servicio (ver Diagrama II).

**Diagrama II**  
**Modelo para medir la innovación**  
**en el sector de servicios**



**Fuente:** Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.

En síntesis, este modelo se basa en los criterios de los modelos de excelencia en gestión, la medición de la innovación y la característica principal de la industria de servicios: el nivel de satisfacción del cliente. De estas bases conceptuales se derivan las siete dimensiones que conforman el modelo 7D's (Arzola, M., & Mejías, A. 2007; ref, 2024). El artículo menciona una ausencia de literatura relacionada a la gestión de la innovación en el sector de servicios, sin embargo, el mismo modelo propuesto fue utilizado en Ecuador para medir la gestión de la innovación en las empresas.

### **Aplicación del modelo 7D'S: Análisis en el sector servicios de la zona 7 del Ecuador**

La evaluación de la gestión de la innovación en las Pymes del sector servicios de la zona 7 de Ecuador mediante el modelo conceptual 7D's revela que estas empresas gestionan la innovación en un 53% de manera global. Esto indica que la innovación está presente y se aplica en casi todas las áreas y niveles de la organización, aunque de forma puntual y sin medición ni seguimiento. La dimensión de "organización" muestra el mejor nivel de cumplimiento, mientras que la "responsabilidad social" necesita mayor atención por parte de los directivos debido a su desarrollo limitado. La mayor concentración de acciones innovadoras, con un cumplimiento superior al 54%, se encuentra en las dimensiones de organización, liderazgo y satisfacción del cliente. Estos elementos organizacionales garantizan la gestión de los negocios y permiten medir los resultados de la prestación de servicios (Vicente, M. T. P. G., Fernanda, M. Z. Z. M., Alberto, M. R. Z. J., & Fernanda, M. Y. A. M., 2017).

### **Descripción las 7 dimensiones de medición**

El modelo 7D's evalúa siete dimensiones clave para gestionar la innovación en empresas del sector servicios: Liderazgo, Planificación Estratégica, Competencias del Recurso Humano, Procesos, Organización, Satisfacción de Clientes y Responsabilidad Social. Estas

dimensiones se interrelacionan y deben actuar simultáneamente para lograr los niveles deseados de innovación y calidad en el servicio.

- Liderazgo y Planificación Estratégica: Evalúan cómo se gestionan los negocios de servicios y la incorporación de innovación en las prácticas gerenciales.
- Procesos, Competencias del Recurso Humano y Organización: Centradas en la infraestructura física e intangible necesaria para la prestación del servicio y el rol del personal. Las competencias del recurso humano destacan como el motor del modelo.
- Satisfacción de Clientes y Responsabilidad Social: Miden los resultados del negocio, vinculados a la satisfacción del cliente, la innovación en el servicio y la responsabilidad hacia la sociedad.

Cada dimensión incluye variables específicas que permiten su análisis y mejora continua, apuntando a superar las expectativas del cliente mediante un desempeño óptimo en todas las áreas.

### **Criterios de evaluación**

El modelo 7D's para evaluar la innovación en el sector servicios propone dos formas de valorar cada variable: una escala cualitativa del 1 al 5 o un porcentaje de cumplimiento. En la escala del 1 al 5, el valor 1 indica la inexistencia de la variable en la empresa, mientras que el 5 señala su implementación continua con mejoras. La segunda opción utiliza un porcentaje para reflejar el grado de cumplimiento de cada variable.

Este modelo se basa en principios de gestión de excelencia y medición de la innovación, destacando tres aspectos clave para el éxito en el sector servicios: la gestión, la "máquina de servicio" (infraestructura, procesos, organización y personal), y los resultados en términos de satisfacción del cliente y responsabilidad social. Las dimensiones de liderazgo y planificación estratégica aseguran la gestión adecuada del negocio, mientras que los procesos, la organización y el recurso humano forman la estructura para prestar

el servicio. Finalmente, se evalúan los resultados, especialmente en la satisfacción de clientes y la responsabilidad social.

El modelo tiene relevancia en el contexto de servicios, ya que la literatura e investigaciones sobre innovación en este sector son escasas, lo que resalta su importancia para su validación en diversas industrias como turismo, educación, telecomunicaciones y finanzas. (ver Tabla II).

**Tabla II**  
**Criterios para la evaluación de las dimensiones que**  
**Caracterizan la innovación en el modelo 7D's**

Evaluación	% de cumplimiento	Interpretación
1	0	Inexistente, no cumple ninguno de los elementos o requisitos; o existe pero no se aplica.
2	25	Existe con debilidad, se aplica en algunas áreas, o parcialmente en todas las áreas.
3	50	Existe y se aplica en casi todas las áreas y niveles, con carácter puntual, no existe medición y seguimiento.
4	75	Existe y se aplica en toda la organización, con carácter permanente, medición y seguimiento sistemático en toda la organización.
5	100	Existe y se aplica en toda la organización con carácter permanente, medición y seguimiento sistemático. Existen tendencias a mejora e innovar continuamente.
No aplica		La variable o aspecto no aplica para la actividad económica que se desarrolla

**Fuente:** Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de las empresas del segmento PYME, información suficiente o certeza, respecto de la medición en la gestión de la innovación que están realizando en sus procesos operacionales y estratégicos. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de enfrentar problemáticas operacionales y estratégicas como un proceso iterativo y continuo. Entendida la clave del éxito como una acción permanente que radica en la capacidad de una organización para aprender de sus experiencias, adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantener un compromiso firme con sus objetivos a largo plazo. Además, de la promoción de una cultura de transparencia, comunicación abierta y colaboración para la facilitación significativa del proceso de diagnóstico y solución de problemas. Ante esto se propone una mejoría en la operación y estrategia empresarial a través de un modelo conceptual que mide la gestión de la innovación, la cual será de referencia en las posibles brechas para las pequeñas y medianas empresas representadas en la investigación. En este sentido, este trabajo contribuye a la comprensión de las variables estratégicas claves que desde la innovación empresarial aportan sustantivamente al desarrollo corporativo y a la excelencia en el servicio.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

### **1.4 Objetivo general**

Proponer un modelo conceptual que fomente la medición de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana de Chile, para la visibilidad de posibles brechas operacionales en un entorno empresarial de constante cambio y altamente desafiante en ámbitos estratégicos.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la innovación en las PYME del sector servicios en la Región Metropolitana de Chile, identificando las principales barreras y oportunidades en su gestión operativa y estratégica.

- Analizar la percepción y el nivel de adopción de la innovación en la toma de decisiones empresariales, mediante la realización de entrevistas a CEO's, líderes y directivos de empresas del sector.
- Proponer un modelo conceptual que permita la medición sistemática de la innovación en las PYME, integrando dimensiones clave como gestión del talento, procesos internos y satisfacción del cliente.

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** Se opta por un enfoque cualitativo, enfocado en el análisis profundo de casos específicos, en lugar de hacer generalizaciones. El objetivo es describir las brechas operativas y estratégicas, así como identificar las oportunidades para el modelo conceptual que se desea proponer. La investigación busca entender la innovación como un proceso continuo e integrado dentro de la gestión empresarial, reconociendo su impacto en las operaciones y estrategias de la empresa de manera integral, considerando sus características y dinámicas. De forma general, la realidad se conceptualiza a partir de información obtenida de diversas poblaciones o investigadores. La investigación es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental; es importante señalar que no se manipularán las variables, sino que se observarán de manera empírica en su proceso y en su influencia sobre la operación diaria. La temporalidad será transversal, ya que el fenómeno se estudiará en un período específico y determinado.

**Población sobre la que se efectuó el estudio:** El estudio recopila datos de manera conveniente mediante la realización de 10 entrevistas semi estructuradas a ejecutivos y profesionales con cargos directivos y/o gerenciales, así mismo fundadores o dueños respectivos de empresas. Los participantes tienen un promedio de edad de 44 años, con una edad mínima de 31 años y una máxima de 58 años. En promedio, han trabajado en la empresa durante 10 años, con una antigüedad mínima de 5 años y una máxima de 15 años. Su distribución en términos de áreas de trabajo se compone de un 60% de ingenieros y un 40% de profesionales en áreas de administración y finanzas.

**Entorno:** Este trabajo ocurre en empresas de servicios del sector privado en la región metropolitana con presencia en Chile, que cuentan con una base de clientes sólida y registran una facturación anual de entre 10.000 a 25.000 UF al 31 de diciembre de 2023. Respecto a

las estructuras societarias de las compañías, están conformadas por sociedades por acciones (S.P.A) y sociedades anónimas (S.A) principalmente y con una estructura de recursos humanos promedio de 20 a 200 empleados. Las empresas mencionadas pertenecen al segmento de pequeñas y medianas empresas (PYME), según lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos (SII) respecto a los montos de facturación anual medidos en UF. Este segmento considera también otros elementos, como, por ejemplo, la cantidad de empleados. Para efectos prácticos de esta investigación, se tomarán en cuenta ambas variables como referencia para la clasificación del grupo de entidades seleccionadas para el estudio (Servicio de Impuestos Internos, 2015).

**Instrumento:** Las entrevistas serán semiestructuradas en forma remota y/o presencial según la preferencia de cada entrevistado, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con ellos. Las preguntas permitirán la comprensión de cuáles son las variables operacionales y estratégicas que deben ser consideradas en el análisis a proponer en el modelo.

El instrumento propuesto consta de 9 preguntas, todas ellas de respuesta abierta, tal y como se aprecia en la siguiente lista:

**Etapas 1: Contexto actual interno y externo**

1. ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)
2. ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?
3. ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?
4. ¿Podría estar la innovación como un factor importante? ¿Por qué? (pregunta complementaria)

**Etapas 2: Procesos y conflictos operacionales, competencias de recursos humanos y organización.**

5. ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?
6. ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?

7. ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?
8. ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?

### **Etapas 3: Satisfacción de Clientes**

9. ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes? (Si no se mide, indagar por qué no es relevante)

**Plan de análisis de los datos:** En base a la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender, cual o cuales dimensiones consideran como críticas y que afecten el desempeño en ámbitos operativos y estratégicos. Finalmente, se analizaron las principales brechas obtenidas en las entrevistas y las oportunidades de mejora según el modelo propuesto.

**Ética:** El propósito del estudio fue comunicado de manera clara y detallada desde el inicio, garantizando que la información obtenida se mantendría en confidencialidad. La participación fue completamente voluntaria, asegurando la confidencialidad de los resultados y una validación responsable de los mismos. Las respuestas fueron dadas de forma libre, sin influencias externas, y se aplicó un formato uniforme para todos, garantizando así la imparcialidad

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

**Capítulo 1:** Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

**Capítulo 2:** Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

**Capítulo 3:** El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología

5. Resultados
  - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

**Capítulo 4:** Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza dentro del segmento de pequeñas y medianas empresas de servicios en la región metropolitana, la medición de la gestión de la innovación. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2024 y 2025, entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras. El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Entre el 20 de diciembre de 2024 y 17 de febrero de 2025.

#### **Coherencia con lo planificado:**

Le entrevista propuesta inicialmente, debió ser modificada parcialmente desde el piloteo de la entrevista, agregando, modificando y quitando preguntas en sus etapas, para hacerla más precisa y coherente con el objetivo esperado, velando también por el tiempo y disponibilidad que cada entrevistado tuvo durante la misma.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Uso del mismo instrumento para todos los participantes asegurando consistencia en los resultados.
- Confidencialidad que fomenta la confianza y transparencia en la información recibida.
- Comprensión y flexibilidad de preguntas según el contexto del entrevistado.
- Bien recibido por cada representante, considerando cada pregunta de mucho valor para su propio análisis.
- Permitted dar respuesta a la pregunta de investigación y evidenciar la realidad en los enfoques propuestos.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar aún más los resultados, la muestra debería considerar más empresas del mismo segmento elegido.
- Aunque el estudio presenta un análisis cualitativo sólido, podría beneficiarse de un complemento cuantitativo que permita evaluar patrones o tendencias en la gestión de la innovación.
- Ambigüedad en preguntas confusas que pueden llevar a respuestas imprecisas

## **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra no probabilística ya que se seleccionó a profesionales dentro de la organización porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento de la materia.

## **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado **gestión de la innovación para las PYME**, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al

entrevistado sobre el tema de **gestión de la innovación para las PYME** y su percepción respecto al tema. Este instrumento consta de nueve preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

- 1.- ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)
- 2.- ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?
- 3.- ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?
- 4.- ¿Podría estar la innovación como un factor importante? ¿Por qué? (pregunta complementaria)
- 5.- ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?
- 6.- ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?
- 7.- ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?
- 8.- ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?
- 9.-¿Cómo miden la satisfacción de los clientes? (Si no se mide, indagar por qué no es relevante)

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con **la forma en que se está gestionando la innovación en sus estructuras, además de conocer cuáles son las brechas que pueden tener, todo esto para tener los hallazgos necesarios y considerarlos en el modelo a proponer.**

## **2.2 Proceso de recogida de información**

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

Ítems	Categorías
1 Ítem 1: ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)	No les afecta el entorno
	Les afecta el entorno y les preocupa
	Les afecta pero lo ven como oportunidad-
2 ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?	No han presentado problemas de estrategia
	No requieren de una estrategia
	Les ha significado un problema la gestión estratégica
3 ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?	Creer que el factor de éxito o fracaso es el compromiso del CEO en el negocio
	Creer que el factor de éxito o fracaso es el cumplimiento de las expectativas con el cliente
	Creer que el factor de éxito o fracaso es el recurso humano al frente del servicio
4 ¿Podría estar la innovación como un factor importante de éxito? ¿Por qué?	Creer que la innovación hará más eficientes los recursos
	Creer que la innovación es un factor clave de diferenciación
	No creen que la innovación es un factor clave de éxito
5 ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?	Es la gestión comercial la que define el requerimiento del cliente y los recursos a utilizar
	Usan plataforma de autoatención y el requerimiento del cliente se deriva de forma automática
6 ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?	Han evidenciado conflictos en la comunicación interna del equipo
	Han evidenciado conflictos en no centralizar la gestión o unificar la información para la toma de decisiones
	Han evidenciado conflictos en las relaciones interpersonales
7 ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?	Priorizan la experiencia y/o calidad humana sobre un filtro administrativo
	Hacen filtros con cuidado porque el servicio requiere de perfiles idóneos
	Hacen filtros pero con mucha flexibilidad
8 .-¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?	Feedback se realiza directo a través del mismo CEO
	Feedback se realiza a través de líderes de área
9 ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes?	No miden la satisfacción formalmente
	Miden la satisfacción formalmente

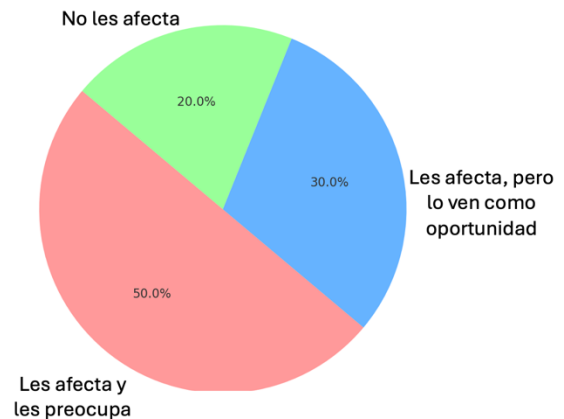
### 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

### Ítem I: ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)

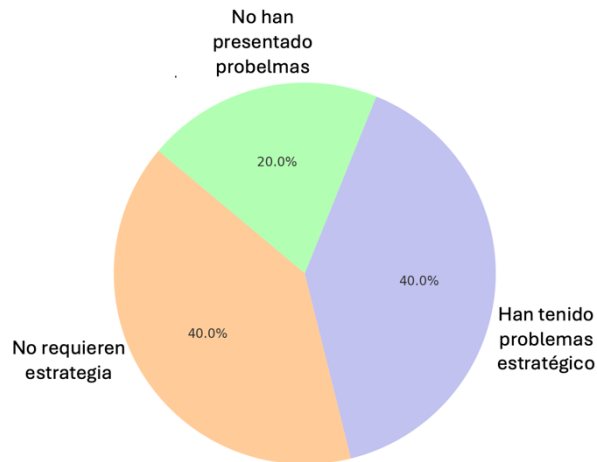
Revisando las respuestas a la primera pregunta del cuestionario, se constata que el 50% de los entrevistados les afecta el entorno y les preocupa, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “en un entorno difícil debemos hacer mucho esfuerzo para poder cumplir con los objetivos, sin duda que nos afecta y que nos genera un ambiente muy complejo” (Entrevistado 9) y “estamos en un entorno muy volátil y tiempos difíciles siempre afectan a las compañías como nosotros” (Entrevistado 8), pero hay un 30% que les afecta pero lo ven como oportunidad, podemos verlo en opiniones como: “el cambio es positivo, por ende lo percibimos como un motor necesario en nuestra dinámica, creemos que prestar atención a estos destellos te hará tomar una posición bastante positiva y predictiva a los cambios” (Entrevistado 7), sin embargo hay un 20% que no les afecta el entorno, representado en opiniones como: “la verdad es que no nos afecta en demasía, ya que nuestro servicio no depende de la economía en si o del factor social” (Entrevistado 3).



### Ítem II: ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?

Si revisamos los resultados generales de la segunda pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 40% de los entrevistados no requieren de una estrategia, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no es tan requerido en nuestro negocio una estrategia, ya que nuestro servicio no apunta a un crecimiento masivo, no estamos para poder sumar una cantidad importante de clientes” (Entrevistado 3) y “la verdad es que hoy en día tenemos una buena recepción de parte de nuestros clientes y no necesitamos una estrategia aun sea cambiante el entorno” (Entrevistado 4), pero coincidentemente otro 40% dice que les ha

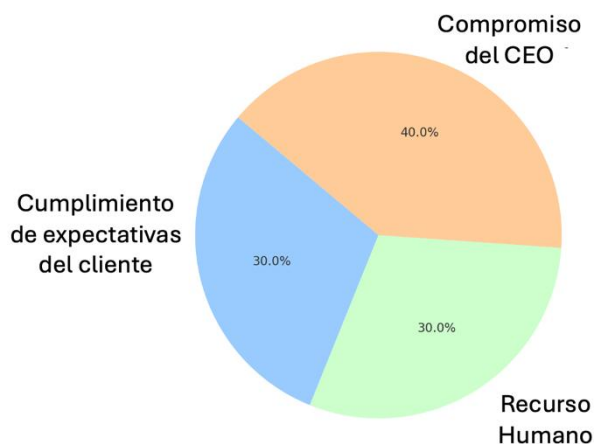
significado un problema la gestión estratégica, lo podemos ver en opiniones como: “hemos hecho planificaciones y el mercado y el entorno responde en otra dirección entonces hemos tenido que esforzarnos más y poder ser más rápidos en los cambios que necesitamos a hacer a las estrategias”(Entrevistado 9) y “es difícil, hemos propuesto un plan de ventas o una planificación como tal pero lo real se comporta con mucha desviación a lo planificado”



(Entrevistado 10). El otro 20% dice que simplemente no han presentado problemas de estrategia, expuesto en opiniones como: “nosotros por nuestro lado no hemos evidenciado ciertos problemas a nivel estratégico porque hemos construido una diferencia competitiva desde nuestra propia esencia con los clientes” (Entrevistado 7).

### Ítem III: ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?

Un 30% de los entrevistados creen que el factor de éxito o fracaso es el cumplimiento de las expectativas con el cliente, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “la calidad y la excelencia del servicio siempre es un factor clave y también es poder cumplir las expectativas del cliente” (Entrevistado 8), coincidentemente otro 30% dice que el factor de éxito o fracaso es el recurso humano al frente del servicio, lo podemos ver en opiniones como: “el

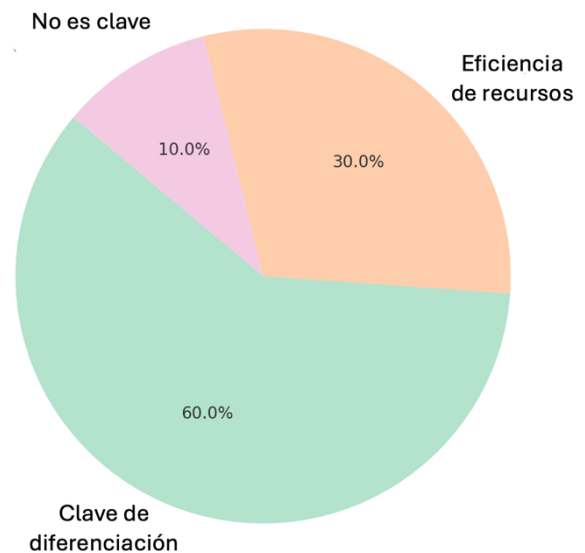


compromiso de nuestro equipo, ha creado una confianza de los clientes absoluta, por ende el éxito lo atribuimos al tener personas idóneas al frente del servicio” (Entrevistado 2). Sin embargo un 40% dice que el factor de éxito o fracaso es el compromiso del CEO en el negocio, expuesto en opiniones como: “el factor clave del éxito o el fracaso soy yo como CEO, ya que soy quien está cerca con los

clientes, eso les da tranquilidad y confianza en caso de algún problema” (Entrevistado 1) y “nuestro factor de éxito en este caso lo tenemos muy concentrado en la marca personal que en este caso soy yo, donde estoy yo entregando mucho conocimiento y valor agregado a la compañía” (Entrevistado 7).

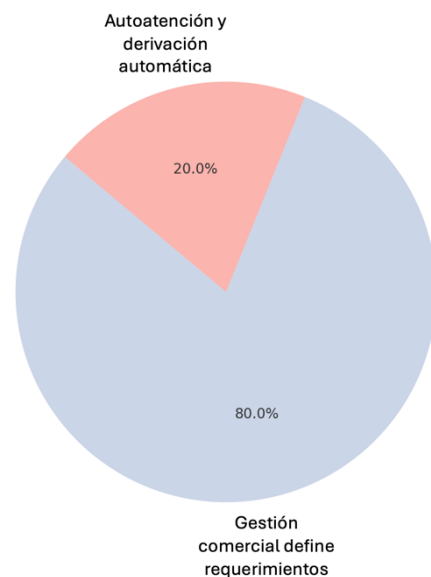
#### **Ítem IV: ¿Podría estar la innovación como un factor importante de éxito? ¿Por qué? (pregunta complementaria)**

El 60% de los entrevistados creen que la innovación es un factor clave de diferenciación, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “siempre estamos evaluando la innovación en el servicio porque estamos en un rubro altamente competitivo y es la única forma de diferenciarnos” (Entrevistado 6) y “si totalmente, la innovación y la tecnología como tal son un factor clave, creo que no innovar en la tecnología en nuestro negocio nos deja obsoletos a las necesidades exigentes de nuestros clientes” (Entrevistado 2). Por otro lado un 30% dice que la innovación hará más eficientes los recursos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “estamos en ese proceso de poder innovar en la tecnología y en las herramientas , también en nuestros procesos para poder ser más eficientes, esto es clave a nivel financiero” (Entrevistado 3). Sin embargo un 10% no creen que la innovación es un factor clave de éxito, expuesto en opiniones como: “no hemos visto tanta relevancia a la innovación para nuestro negocio, ya que siempre hemos hecho las cosas de la misma forma y creemos que así funciona bastante bien” (Entrevistado 10).



### Ítem V: ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?

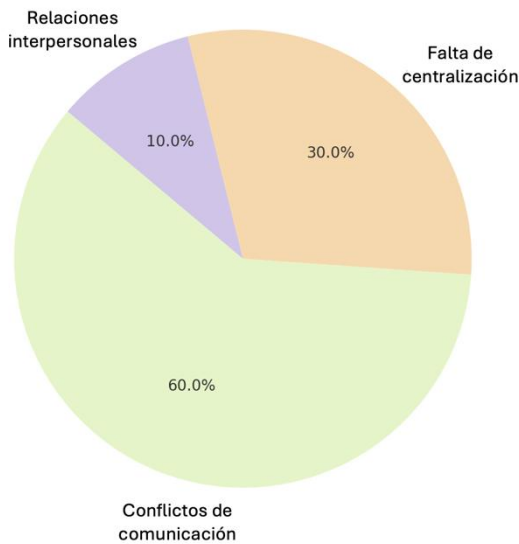
Revisando las respuestas a la quinta pregunta del cuestionario, se constata que el 80% de los entrevistados indican que es la gestión comercial la que define el requerimiento del cliente y los recursos a utilizar, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “todo inicia con el equipo comercial quien define el requerimiento del cliente y nos entrega una idea de los recursos a utilizar para el área operacional” (Entrevistado 10) y “siempre iniciamos con el requerimiento del cliente, luego analizamos el servicio y los recursos que se usarán para luego coordinar con el área de operaciones” (Entrevistado 2). Por otro lado un 20% usan plataforma de autoatención y el requerimiento del cliente se deriva de forma automática, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “todo lo tenemos centralizado en la autogestión, luego se deriva automáticamente al equipo de servicio donde se facilita el servicio sobre la misma plataforma” (Entrevistado 5).



### Ítem VI: ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?

Revisando las respuestas a la pregunta 6, se constata que el 60% de los entrevistados han evidenciado conflictos en la comunicación interna del equipo, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “hemos tenido una fuerte descoordinación en el cumplimiento de los tiempos a los clientes, esto por una falta de comunicación importante en el equipo” (Entrevistado 8) y “un conflicto relevante, podría ser desde el área comercial al equipo de servicio donde a veces no existe mucha comunicación y coordinación en el traspaso” (Entrevistado 5), pero hay un 30% con conflictos en no centralizar la gestión o unificar la información para la toma de decisiones, podemos verlo en opiniones como: “hemos evidenciado que el conflicto principal está en la gestión administrativa, ya que nos hace falta

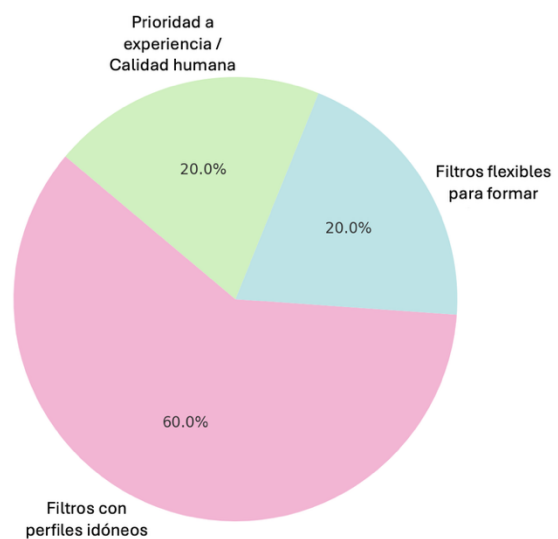
unificar la información, hoy por hoy es poco centralizada y carecemos de herramientas que



nos ayuden” (Entrevistado 1). Por otro lado un 10% comenta que han evidenciado conflictos en las relaciones interpersonales , representado en opiniones como: “creo que donde más conflicto tenemos es en las relaciones humanas, en ocasiones tienen conflictos entre el mismo equipo o bien a veces con terceros donde está la gente dando el servicio” (Entrevistado 4).

**Ítem VII: ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?**

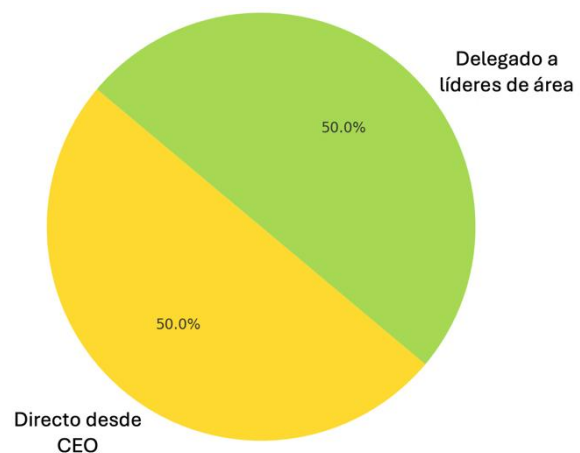
El 60% de los entrevistados hacen filtros con cuidado porque el servicio requiere de perfiles idóneos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “se definen los perfiles y las actividades a realizar y se hace un filtro bastante importante ya que nos ha pasado que no hemos elegido muy bien y eso afecta el servicio directamente” (Entrevistado 1) y “hemos establecido un perfil idóneo para cada rol, donde hemos encontrado gente que se ha capacitado con tiempo y con amplia experiencia” (Entrevistado 7) , por otro lado un 20% también hacen filtros pero con flexibilidad para formar, quedando en evidencia en la siguiente respuesta: “hacemos un perfil bastante elevado por el nivel de servicio que damos, pero también elegimos recursos junior para poder formarlos también, hemos sido bastante flexibles” (Entrevistado 3. Sin embargo un 20% prefieren dar prioridad a la experiencia y/o calidad humana sobre un perfil o filtro administrativo, lo podemos ver en opiniones como: “hemos tenido muchas



malas experiencias poniendo filtros administrativos, al ser un servicio industrial priorizamos la experiencia por sobre el conocimiento” (Entrevistado 8).

### Ítem VIII: ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?

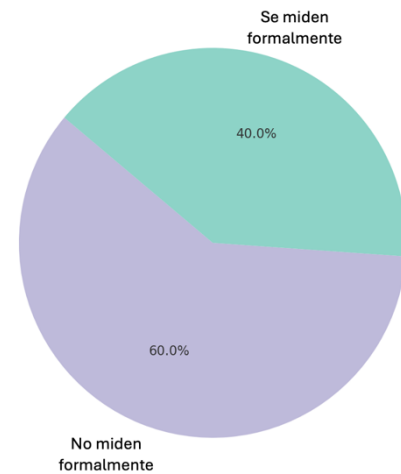
Al revisar las respuestas de la octava pregunta del cuestionario, se constata que un el 50% de los entrevistados asegura que el feedback se realiza directo a través del mismo CEO lo que queda de manifiesto en opiniones como: “usualmente se hace de forma directa , esto ya que la estructura es pequeña así que usamos siempre el dialogo cercano, nosotros los dueños estamos muy de cerca siempre” (Entrevistado 4) y “siempre hay un feedback directo, café personal con cada empleado cuando es necesario, deseo que la gente sepa porque estamos aquí y porque razón elige estar cada día trabajando en su lugar” (Entrevistado 7), pero el otro 50% tiene delegado el Feedback en sus lideres de área, podemos verlo en opiniones como: “se hace de forma directa , cada uno con los lideres de cada área, hemos hecho un buen equipo de lideres para que cada uno de los miembros se pueda sentir acompañado y guiado en su desempeño” (Entrevistado 3) y “se hace de forma directa, cada líder de área se encarga de poder centralizar el feedback de su equipo y luego los lideres se reúnen conmigo para poder hablar de temas generales de coordinaciones y de mejoras continuas” (Entrevistado 5).



### Ítem IX: . ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes?

Al revisar las respuestas de la novena pregunta del cuestionario, un 60% de los entrevistados “no” miden la satisfacción formalmente, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no se está midiendo, pero creo que es importante aunque nuestro indicador es la continuidad del servicio y siempre estamos en comunicación con el cliente” (Entrevistado 1) y “no tenemos una medición formal, solo hacemos un testeo con los clientes durante el proceso de servicio y también evidenciamos un buen resultado al recibir buenas referencias y

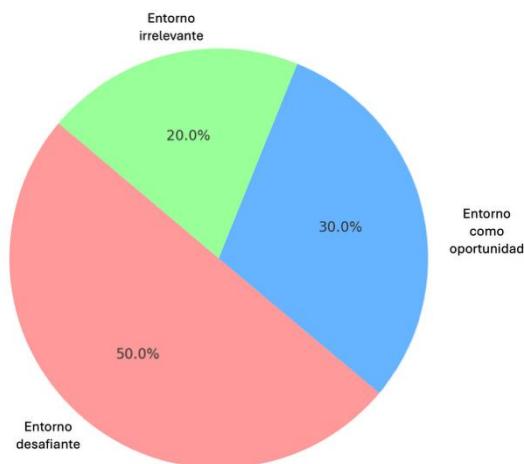
recomendaciones “(Entrevistado 6). El otro 40% en cambio, “si” miden la satisfacción formalmente, podemos verlo en opiniones como: “nosotros medimos la satisfacción a través de encuestas que hacemos por correo de forma periódica, también sobre el servicio diario para medir desde diferentes aristas” (Entrevistado 2) y “si la medimos, hacemos encuestas de forma constante y anónima para medir la satisfacción y con métricas a las cuales apuntamos siempre cumplir de la mejor forma” (Entrevistado 5).



## 2.5 Discusión de resultados

### Etapa 1: Contexto Actual Interno y Externo

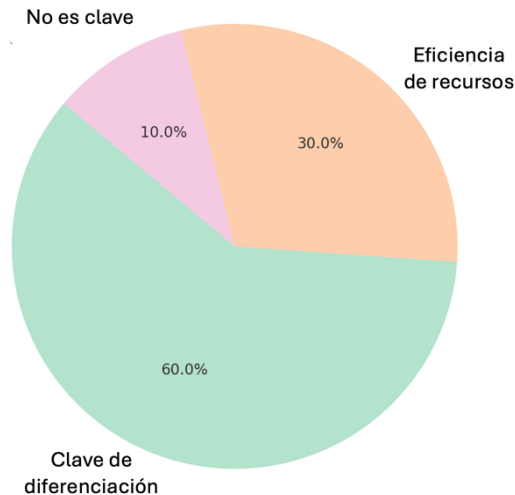
Al analizar **cómo perciben las empresas su entorno actual**, encontramos una diversidad de opiniones. Mientras que un 50% de los entrevistados señala que el contexto económico,



político y social representa un desafío significativo, un 30% lo ve como una oportunidad de crecimiento y adaptación. Un pequeño grupo (20%) indica que estos factores no tienen un impacto relevante en su operación. Este hallazgo resalta la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación de las empresas en tiempos inciertos. En cuanto a los factores clave de éxito, emergen tres visiones principales: el

cumplimiento de expectativas del cliente (30%), la calidad del recurso humano (30%) y el compromiso del CEO (40%). Este último punto destaca el peso de un liderazgo fuerte y cercano como un pilar fundamental en el desarrollo empresarial.

**Sobre la innovación**, el 60% de los entrevistados la considera un factor clave de diferenciación, mientras que un 30% la asocia con la optimización de recursos. Sin embargo, un 10% cree que no es esencial, lo que sugiere que la percepción de la innovación como ventaja competitiva varía según la industria y modelo de negocio. La importancia de la



innovación radica en su capacidad para generar eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente. En un entorno altamente competitivo, las empresas que innovan constantemente pueden diferenciarse, adaptarse mejor a los cambios del mercado y mejorar la rentabilidad. Este enfoque está alineado con lo propuesto por *Evans et al. (2021)*, quienes destacan que la innovación de modelos de negocio sostenibles permite a las organizaciones

generar valor económico, ambiental y social al mismo tiempo. La falta de reconocimiento de la innovación como un factor clave por parte de algunas empresas puede estar limitando su capacidad de evolución y crecimiento sostenible.

## **Etapas 2: Procesos y Conflictos Operacionales, Competencias de Recursos Humanos y Organización**

En la entrega de servicios, la mayoría de las empresas (80%) basa su gestión en la definición del requerimiento por parte del equipo comercial, mientras que un 20% ha optado por plataformas de autogestión. Este dato resalta cómo la tecnología puede facilitar la eficiencia



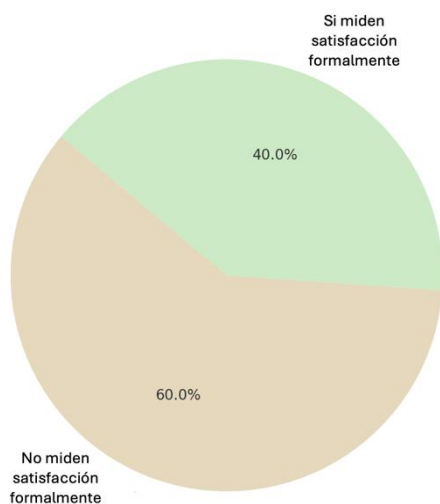
operativa y permitir procesos más ágiles. Uno de los principales desafíos identificados en la prestación del servicio es la comunicación interna, mencionada por el 60% de los entrevistados como un problema recurrente. Otro 30% señala la falta de centralización de la gestión como un obstáculo importante, mientras que un 10% menciona dificultades en las relaciones interpersonales dentro del equipo. *Esto refuerza la necesidad de fortalecer la coordinación y el trabajo en*

*equipo para mejorar la calidad del servicio.* En este contexto, el marco SID (Supply-Interface-Demand), propuesto por *Lin y Founq (2021)*, permite analizar de manera integral los procesos de negocio, considerando tanto la oferta como la demanda y los mecanismos de interfaz. Su aplicación podría contribuir a mejorar la fluidez operativa, optimizar la relación con los clientes y facilitar una coordinación interna más efectiva.

En cuanto a la selección de personal, el 60% de las empresas aplican filtros estrictos para garantizar perfiles idóneos, mientras que un 20% combina estos filtros con una estrategia de formación. Un 20% restante prioriza la experiencia y la calidad humana sobre los requisitos administrativos, lo que refleja diferentes enfoques en la gestión del talento. El feedback con los empleados se divide en dos grandes grupos: el 50% de los entrevistados señala que se realiza de manera directa a través del CEO, mientras que el otro 50% ha delegado esta función en los líderes de área. *Este hallazgo indica que, aunque la retroalimentación es una práctica presente en la mayoría de las empresas, su implementación varía según la estructura organizacional.*

### **Etapas 3: Satisfacción de Clientes**

La medición de la satisfacción del cliente es un área en la que aún hay oportunidades de mejora. Un 60% de los entrevistados admite que no cuentan con una evaluación formal de la satisfacción, aunque reconocen su importancia. En cambio, un 40% sí implementa encuestas



periódicas para recopilar retroalimentación. La falta de métricas formales en muchas empresas sugiere que existe un espacio para fortalecer la relación con los clientes a través de un seguimiento más estructurado y sistemático. *La medición de la innovación es igualmente crucial, ya que permite a las empresas evaluar el impacto de sus esfuerzos y ajustar sus estrategias en consecuencia. Sin métricas adecuadas, las organizaciones pueden perder oportunidades clave para mejorar su competitividad.*

Implementar indicadores de innovación, como la adopción de nuevas tecnologías, el tiempo de respuesta a cambios del mercado y la satisfacción del cliente con productos o servicios innovadores, podría proporcionar una visión más clara del valor que la innovación aporta a la empresa. Desde una perspectiva más integral, *Breuer y Lüdeke-Freund (2017)* destacan que una innovación guiada por valores puede fortalecer la conexión con los clientes y generar soluciones sostenibles que respondan no solo a criterios de eficiencia, sino también a principios éticos y sociales.

Los resultados reflejan que las empresas enfrentan desafíos diversos en su entorno, desde la gestión estratégica hasta la comunicación interna y la satisfacción del cliente. La resiliencia, la innovación y el liderazgo juegan un papel clave en la capacidad de adaptación de las organizaciones. Sin embargo, aún existen oportunidades para optimizar procesos y fortalecer la cultura organizacional, especialmente en la *comunicación interna y la medición de la experiencia del cliente*. La innovación emerge como un factor diferenciador crucial, no solo para mejorar la eficiencia interna, sino también para ofrecer mejores soluciones al mercado. Sin embargo, su impacto solo puede ser plenamente comprendido y aprovechado si las empresas adoptan *mecanismos de medición adecuados*. La implementación de estrategias más estructuradas en estos aspectos podría marcar una diferencia significativa en la sostenibilidad y crecimiento de las compañías a largo plazo. Estos hallazgos están en acuerdo con lo expuesto por Hamel (2006), donde menciona la *innovación como factor de ventaja competitiva y como un agente de cambio sostenido en el tiempo*, sin embargo también menciona que para cumplir con esta premisa, se debe promover espacios para identificar las nuevas ideas, participación y colaboración activa de los empleados en el proceso e implementar estas ideas de forma gradual. Para abordar las brechas detectadas *se propone medir la gestión de la innovación de forma transversal*, enfocando la innovación como factor determinante en la excelencia de servicio, en relación a los competidores de la industria. *Revisar los procesos actuales en la gestión de los servicios y atender a la satisfacción de clientes como prioridad*, para reflejar las principales virtudes que el cliente puede reconocer en sus decisiones futuras. Reforzar el recurso humano, con foco en capacitar y equipar con diferentes herramientas a los principales actores en la excelencia de servicio, así mismo adquirir herramientas tecnológicas necesarias para la correcta ejecución de estas acciones y que apoyen la efectividad de las mismas.

## 2.6 Modelo conceptual para medir la gestión de la innovación en las empresas

Considerando los análisis presentados, se propone el siguiente modelo para medir la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de servicios del sector privado (ver Diagrama III). El modelo propuesto, permite una evaluación continua del impacto de la innovación en la empresa y ayuda a detectar áreas de oportunidad para potenciar el crecimiento y la diferenciación en el mercado, considerando 3 pilares fundamentales:

**A.-Contexto y Estrategia de Innovación:** Este pilar analiza qué tan alineada está la innovación con la estrategia corporativa y cuánto se invierte en ella. Se mide a través de indicadores que reflejan el compromiso organizacional con la innovación, tales como:

- **Alineación de la innovación con la estrategia corporativa:** Se evalúa mediante encuestas dirigidas a la alta dirección y un análisis de documentos estratégicos, con una revisión semestral.
- **Porcentaje de inversión en innovación respecto a los ingresos:** Se mide a través de un KPI que compara la inversión en innovación con los ingresos totales de la empresa, con una frecuencia mensual.
- **Cantidad de iniciativas de innovación por trimestre:** Se registra de manera trimestral el número de proyectos en ejecución y su impacto en la estrategia empresarial.

**B.-Procesos y Cultura Organizacional:** El segundo pilar examina cómo la innovación se integra en la empresa tanto a nivel operativo como cultural. Incluye aspectos como la comunicación interna, la participación del equipo en ideas innovadoras y la adopción de nuevas prácticas en los procesos. Algunos de los indicadores clave son:

- **Integración de la innovación en los procesos operativos:** Se evalúa mediante auditorías internas anuales que verifican la implementación de prácticas innovadoras en la operación diaria.
- **Efectividad de la comunicación interna:** Se mide a través de encuestas bianuales para conocer la percepción del equipo sobre la claridad y eficiencia en la transmisión de información.

- **Participación del equipo en la propuesta de mejoras:** Se analiza anualmente el número de ideas propuestas y adoptadas por los colaboradores.

**C.-Impacto y Resultados de la Innovación:** Este pilar mide los beneficios tangibles de la innovación, como la introducción de nuevos productos o servicios, el retorno de inversión (ROI), la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado. Entre los indicadores más relevantes se encuentran:

- **Satisfacción del cliente con productos o servicios innovadores:** Se evalúa mediante encuestas de satisfacción aplicadas después del lanzamiento de un nuevo producto o servicio, con una periodicidad semestral.
- **Proporción de nuevos productos o servicios lanzados anualmente:** Se mide a través de reportes anuales que contabilizan el número de innovaciones introducidas en el mercado.
- **ROI de iniciativas innovadoras:** Se calcula trimestralmente comparando los ingresos generados por las innovaciones con los costos de su desarrollo.
- Adoptar este enfoque permite a las empresas medir de manera estructurada el impacto de sus esfuerzos en innovación y garantizar que esta se convierta en un motor clave para la competitividad y el crecimiento sostenible.

**Diagrama III**  
**Modelo conceptual para medir la gestión de la innovación**  
**en las pequeñas y medianas empresas de servicios**



Fuente: Elaboración Propia.

## 2.7 Justificación del modelo propuesto

El modelo conceptual propuesto tiene aplicaciones prácticas que pueden transformar la manera en que las pequeñas y medianas empresas **gestionan la innovación**, más allá de ser un simple esquema de medición, este modelo se convierte en una guía que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más acertadas sobre dónde y cómo invertir en innovación. Al evaluar qué tan alineados están los esfuerzos innovadores con la estrategia general del negocio, las empresas pueden asegurarse de que cada nuevo proyecto realmente contribuya a su crecimiento y diferenciación en el mercado. Por otro lado, su implementación permite mejorar los procesos internos, ayudando a identificar dónde se pueden hacer ajustes para **optimizar la eficiencia** y **reducir costos**. También ofrece una visión clara sobre cómo se está gestionando la **comunicación** y la **colaboración** dentro de la empresa. Como sugiere el marco de innovación basada en valores (Breuer & Lüdeke-Freund, 2017), estas prácticas no solo fortalecen la cultura interna, sino que crean las condiciones necesarias para que la

innovación sea sostenida y genuinamente alineada con los principios organizacionales, lo que es clave para fomentar una cultura donde la innovación no sea solo una tarea de la alta dirección, sino una responsabilidad compartida por todos los empleados. En el ámbito del talento humano, el modelo ayuda a entender el **nivel de participación del equipo** en la generación de ideas, permitiendo diseñar estrategias para motivar y capacitar a los colaboradores en habilidades innovadoras. Esto no solo fortalece el compromiso del equipo, sino que también impulsa la creatividad y la mejora continua en el día a día de la empresa. Otro aspecto fundamental es la relación con los clientes, **saber cómo perciben la innovación** en los productos o servicios permite ajustar las estrategias para ofrecer experiencias más personalizadas y satisfactorias, esto no solo mejora la permanencia de los clientes en el tiempo, sino que también ayuda a diferenciar a la empresa de sus competidores, convirtiendo la innovación en una ventaja real y sostenible. Por último, este modelo facilita la **medición del retorno de inversión en innovación**, tal como enfatiza el enfoque propuesto por Evans et al. (2021), donde se sostiene que las métricas de sostenibilidad deben ser parte central del análisis de impacto para una toma de decisiones informada y orientada al largo plazo, esto es algo que muchas empresas pasan por alto, tener indicadores claros sobre el impacto de cada iniciativa permite tomar decisiones informadas sobre qué proyectos vale la pena continuar y cuáles necesitan ajustes, así mismo, la innovación deja de ser un concepto abstracto y se convierte en un motor tangible de **crecimiento y éxito empresarial**.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa. El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# Gestión de la innovación: ¿Oportunidades para las pequeñas y medianas empresas? Una mirada operacional y estratégica

Diego Fabián Henríquez Llano

<sup>a</sup> *Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, d.henriquezl@udd.com*

## Resumen:

Este trabajo presenta una propuesta de mejora en la gestión de negocios a través de los conceptos teóricos de la innovación empresarial y su medición, como herramienta de apoyo en el cumplimiento de los objetivos establecidos en las empresas del sector privado de Chile en la región metropolitana. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual que fomente la medición de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana de Chile, para la visibilidad de posibles brechas operacionales en un entorno empresarial de constante cambio y altamente desafiante en ámbitos estratégicos. Para lograrlo, se propone una aproximación cualitativa de tipo exploratorio-descriptiva, que se basa en la aplicación de 10 entrevistas semiestructuradas a CEO's y/o líderes de compañías de servicios del sector privado en el segmento PYME. Estas entrevistas se diseñaron considerando criterios de diversidad sectorial, tamaño de empresa y nivel de madurez en prácticas de innovación, con el propósito de comprender el "por qué" se debe proponer un modelo conceptual de análisis en favor de los desafíos empresariales y en un entorno tan competitivo como en el que actualmente conviven. Los datos muestran que el modelo propuesto proporciona la coherencia necesaria para un análisis correcto y oportuno, promoviendo mejorías en las áreas operacionales, tales como una mayor eficiencia en la asignación de recursos, reducción de tiempos de respuesta en procesos internos, mejor trazabilidad en iniciativas de innovación, y una mayor articulación entre áreas funcionales. Con ello, se favorece también el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas entrevistadas, utilizando la innovación en el servicio como una referencia clara para cada uno de los pilares que constituyen el modelo. En síntesis, el modelo propuesto como apoyo a las problemáticas expuestas de las compañías representadas, impacta positivamente dando evidencia de forma significativa para los líderes entrevistados, pudiendo observar las reales debilidades y fortalezas que existen en sus compañías, siendo estas casos de éxito para otras compañías que presentan similares conflictos operacionales y estratégicos.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de negocios, modelo de siete dimensiones, agilidad empresarial, contexto empresarial, medición de gestión, excelencia de servicio.

## 1. Introducción

Las empresas innovadoras se caracterizan por su capacidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno. Su habilidad para responder de manera ágil y efectiva a las necesidades emergentes de la sociedad les permite obtener mejores resultados (Drucker, 1985; Miles & Snow, 1978; ref, 2024). Además, su éxito está estrechamente ligado a la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades en el momento preciso (Hernández, Yescas & Domínguez, 2007). Por esta razón, la innovación es un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de

las organizaciones (Camelo, Romero & Valle, 2000; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Formichella, 2005). En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (PYME) desempeñan un papel crucial en la generación de empleo y en la competitividad económica. Sin embargo, para fortalecer su posicionamiento, es fundamental que refuercen sus competencias internas y optimicen sus procesos con el objetivo de mejorar su eficiencia (Pinto, 2007).

### *Gestión empresarial*

El desarrollo de la gestión empresarial ha avanzado con el progreso humano en la adquisición de nuevas

tecnologías y en la creación de relaciones para mejorar productos y servicios, satisfaciendo un mercado en constante crecimiento y complejidad. Se están aplicando y adoptando nuevas filosofías de gestión, lo que ha resultado en avances significativos en áreas como planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la gestión empresarial ya no se limita a lo local o nacional, sino que debe considerarse un tema global, dada la evolución de las sociedades de información y conocimiento. Estos cambios demandan el desarrollo de nuevas estrategias para mantenerse en el mercado y satisfacer a los clientes en cualquier parte del mundo y de una constante evaluación de parte de los líderes empresariales para poder ejercer la mejora continua como cultura empresarial y no solo como un concepto (Hernández, 2011; ref, 2024).

#### *La necesidad de una gestión ágil en un entorno VUCA*

El concepto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) se ha vuelto fundamental para entender los desafíos del mundo actual, tanto en los negocios como en la política y el ámbito militar (Reynoso Trujillo, 2020). Surgió en los años 90, cuando el U.S. Army War College lo utilizó para describir el nuevo panorama global tras la Guerra Fría, donde Estados Unidos tuvo que adaptarse a un escenario más incierto y cambiante (Stiehm, 2002; ref, 2024). Hoy en día, este concepto cobra más relevancia que nunca en un mundo donde las circunstancias cambian de forma impredecible, las organizaciones deben ser ágiles y flexibles, preparadas para responder a desafíos inesperados y aprovechar nuevas oportunidades. En el liderazgo empresarial, esto significa aprender a tomar decisiones en medio de la incertidumbre, adaptarse a los avances tecnológicos y desarrollar estrategias que permitan navegar en entornos cada vez más complejos.

#### *Importancia de la agilidad empresarial en un entorno VUCA*

En un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), la agilidad empresarial se ha convertido en un factor clave para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. La estabilidad es cada vez más escasa y los cambios, tanto internos como externos, ocurren de manera impredecible. Por ello, las empresas deben desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente para mantenerse competitivas. La agilidad empresarial no solo permite responder con flexibilidad a las demandas del mercado, sino también anticiparse a la competencia y ajustarse con rapidez a las transformaciones del entorno (Reynoso Trujillo, 2020):

#### *La metodología agile y su impacto en las empresas*

La metodología Agile permite a las empresas adaptarse continuamente a su entorno, respondiendo con rapidez y flexibilidad a los cambios del mercado. Surgió como una alternativa al modelo tradicional Waterfall, que, aunque estructurado, solía ralentizar los procesos. Gracias a Agile, la industria del software ha experimentado una transformación, logrando productos de mayor calidad, tiempos de desarrollo más cortos y equipos de trabajo más motivados. Su impacto va más allá del sector tecnológico, ya que ayuda a las organizaciones a ser más dinámicas, eficientes y centradas en el cliente. Entre sus principales beneficios destacan una mayor tasa de éxito en proyectos, lanzamientos más rápidos, mayor productividad de los equipos y una capacidad de adaptación continua frente a un mercado en constante evolución. En un mundo cambiante, Agile no es solo una metodología, sino una ventaja competitiva esencial (Reynoso Trujillo, 2020).

#### *Gestión de operaciones*

El modelo de gestión de operaciones se define de manera concisa como el conjunto de decisiones y acciones dirigidas hacia el logro de objetivos previamente establecidos, distribuidos en tres niveles distintos:

*Gestión estratégica:* Se refiere a la implementación de las metas y estrategias corporativas.

*Gestión táctica:* Implica la implementación de estrategias específicas en diferentes unidades de negocio.

*Gestión operativa:* Se enfoca en la ejecución de programas, funciones y controles.

En un mundo donde la eficiencia es clave, este modelo de gestión ayuda a las empresas a optimizar sus procesos de producción y logística de manera estratégica, sin descuidar la parte operativa. Sin embargo, no es un modelo rígido ni único para todas las empresas: cada organización debe ajustarlo según sus necesidades, y es tarea del gerente identificar sus fortalezas y limitaciones. Entre sus principales beneficios destacan la capacidad de replanificar rápidamente, mejorar los sistemas de información, simular distintos escenarios para optimizar el rendimiento y, sobre todo, ofrecer un mejor servicio al cliente. Para que funcione, se parte de la idea de que la empresa ya cuenta con una planificación estratégica previa. Al implementarlo correctamente, este modelo se convierte en una herramienta clave para lograr una

gestión más eficiente, ágil y alineada con los objetivos del negocio (Contreras, 2003; ref, 2024).

*La innovación de gestión: ¿Cuál es su importancia en los principios y procesos de gestión para una empresa?*

La innovación en los principios y métodos de gestión es fundamental para que las empresas se mantengan competitivas y se adapten a los cambios del mercado. Su impacto se refleja en varios aspectos clave:

*Ventaja competitiva sostenible:* Innovar en la gestión permite a una empresa diferenciarse y consolidar su liderazgo en el sector. A diferencia de la innovación en productos o tecnología, los cambios en la gestión suelen generar ventajas más duraderas.

*Condiciones para una ventaja sostenible:* Para que una innovación en la gestión perdure, debe cumplir al menos una de estas condiciones: desafiar las prácticas convencionales, abarcar múltiples procesos de la empresa o formar parte de un programa continuo de mejora.

*Innovación como agente de cambio:* Transformar la gestión impacta directamente en la forma en que los líderes organizan esfuerzos, asignan recursos, coordinan actividades y desarrollan talento, impulsando así el crecimiento de la empresa.

*Pasos para Implementar la Innovación en la Gestión*

Para lograr una transformación efectiva en la gestión empresarial, es clave seguir un proceso estructurado:

*Analizar los procesos actuales:* Comprender cómo funcionan los procesos de gestión y qué desafíos presentan es el primer paso para identificar oportunidades de mejora.

*Detectar áreas de innovación:* Es necesario evaluar qué aspectos pueden optimizarse o reinventarse para mejorar la eficiencia y aprovechar nuevas oportunidades.

*Fomentar la creatividad:* Generar ideas innovadoras implica promover el pensamiento crítico y explorar soluciones novedosas para transformar los procesos actuales.

*Establecer un plan de innovación:* Diseñar un programa formal con objetivos claros, roles definidos y un sistema de seguimiento garantiza una implementación estructurada.

*Involucrar a todo el equipo:* La participación de empleados de distintos niveles y áreas fomenta la colaboración y el desarrollo de soluciones efectivas.

*Aplicar cambios de forma gradual:* Probar nuevas ideas con proyectos piloto permite evaluar su impacto y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.

La innovación en la gestión no es un evento puntual, sino un proceso continuo que permite a las empresas adaptarse, mejorar su eficiencia y fortalecer su ventaja competitiva en un entorno cambiante (Hamel, 2006; ref, 2024).

*La innovación como un pilar importante en los modelos de negocios*

La innovación desempeña un papel crucial en la creación de valor dentro de las organizaciones, y va más allá de simplemente crear nuevos productos. Implica desarrollar nuevas formas de hacer negocios para mantener la competitividad en un entorno empresarial que está constantemente cambiando. La innovación no solo genera valor en el ámbito empresarial, sino que también impulsa a las empresas a buscar competencias distintivas, como el servicio al cliente, la calidad y la gestión estratégica, entre otros aspectos, para mantener su competitividad. En este sentido, se resalta la importancia de crear un ambiente propicio para la innovación dentro de las organizaciones, donde se promueva la generación de ideas por parte de los empleados y se fomente la diferenciación en el mercado mediante nuevos procesos y habilidades en el talento humano de la empresa (Landazury Villalba, L. F., & Ferrer Manotas, F. 2016; ref, 2024).

*Innovación en empresas startups*

Las startups se caracterizan por su capacidad de innovación, pero muchas no siguen un proceso estructurado para desarrollar y seleccionar estrategias innovadoras. Sin embargo, para potenciar su crecimiento y expansión, es clave que integren la tecnología como una herramienta central en su modelo de negocio. Existe un modelo teórico que ayuda a las startups a alinear su estrategia con el tipo de innovación que implementan. Este enfoque destaca la importancia de vincular la innovación con procesos eficientes y asociaciones estratégicas, asegurando que cada decisión contribuya al desarrollo y comercialización de sus productos o servicios. Adoptar este modelo permite a las startups ahorrar tiempo en la búsqueda de socios, mejorar la coherencia en sus

procesos y aplicar estrategias que realmente impulsen su crecimiento. En un mercado altamente competitivo, estructurar la innovación no solo es una ventaja, sino una necesidad para alcanzar el éxito de manera sostenible (Rocha, Olave & Ordoñez, 2019).

### Realidad actual en Chile en materia de innovación tecnológica

Evaluar la actividad innovadora de un país va más allá del simple aumento en la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D). Si bien este es un indicador clave, no garantiza por sí solo mejoras en productos o procesos. Para tener una visión más completa, es necesario considerar otras métricas como:

- Número de patentes otorgadas, que reflejan la capacidad de generar nuevas invenciones.
- Publicaciones científicas, que muestran el nivel de investigación y generación de conocimiento.
- Cantidad de científicos por cada mil habitantes, un indicador del desarrollo del talento especializado.

Estos factores contribuyen a fortalecer el capital humano, la infraestructura tecnológica y la colaboración entre instituciones, elementos fundamentales para transformar ideas en innovaciones viables. Sin embargo, para entender realmente el nivel de innovación de un país, no basta con analizar estos números de manera aislada. Es necesario adoptar un enfoque comparativo y multidimensional, contrastando estos indicadores con los de otros países para evaluar su impacto real en la economía y la competitividad global (Benavente, 2004; ref, 2024).

### Referencias de éxito en innovación

Chile puede aprender mucho de países como Finlandia, Irlanda, Corea, Suecia y Nueva Zelanda, que han logrado grandes avances en innovación y crecimiento económico. Estos países han seguido estrategias bien planificadas, apostando por la educación, el desarrollo tecnológico y la colaboración entre el sector público y privado. Un ejemplo inspirador es Finlandia, donde Nokia pasó de ser una empresa ligada a la industria forestal a convertirse en un gigante de la tecnología móvil, gracias a un ecosistema de innovación bien estructurado. Nueva Zelanda, por su parte, ha sabido diversificar su economía invirtiendo en investigación y desarrollo, impulsando sectores como la biotecnología y las tecnologías de la información. Irlanda también es un caso interesante: primero atrajo inversión

extranjera con políticas favorables y, más recientemente, ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer la innovación desde dentro. Estas experiencias muestran que Chile, con su economía basada en recursos naturales, puede dar un salto en competitividad si apuesta por la innovación y el desarrollo tecnológico. (Tokman, M., & Zahler, A. 2004).

### Factores influyentes en la innovación

Márquez y Pérez (2007) indican que los factores que influyen en la innovación se agrupan en siete enfoques distintos (ver Tabla I).

Tabla 1  
Factores determinantes de la innovación

Enfoque	Principales autores	Factores considerados
Economía industrial (Estructura-Conducta-Resultados)	Schmookler Scherer Schmalensee	• Tamaño de mercado • Estructura de mercado • Régimen de apropiabilidad de resultados (imitación) • Oportunidad tecnológica del sector • Nivel de gasto Investigación y Desarrollo (I+D)
Estructural	Comisión Económica para América Latina Banco Interamericano de Desarrollo	• Marco regulatorio • Marco institucional y social • Condiciones políticas • Condiciones macroeconómicas • Acceso y funcionamiento de los mercados de factores • Acceso y funcionamiento de los mercados de bienes y servicios
Shumpeteriano	Schumpeter	• Tamaño empresarial • Concentración del sector • Empresario innovador
Recursos y Capacidades	Hamel y Prahalad Teece Galende y de la Fuente	• Recursos tangibles • Recursos intangibles • Capacidades
Evolucionista	Nelson y Winter Dosi	• Historia de la empresa • Oportunidades de innovación • Incentivos para innovar • Modalidad de aprendizaje que adoptan los agentes • Rutinas de la organización
Costos de transacción	Coase Williamson	• Nivel de retorno esperado • Tiempo de recuperación de la inversión
Interacción Empresa-Universidad	Universidad Politécnica de Valencia-España (CERES)	• Interface para provocar interacciones entre diferentes agentes de innovación ubicados en el entorno tecnológico, académico, empresarial y financieros

Fuente: Márquez y Pérez, 2007.

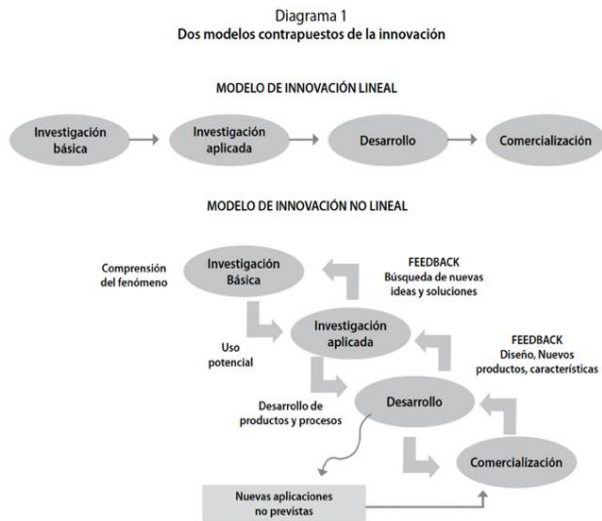
### Modelo de innovación lineal

El modelo de innovación lineal, basado en la teoría neoclásica, plantea que la innovación sigue un proceso estructurado y secuencial: comienza con la investigación y desarrollo (I+D), pasa por el desarrollo tecnológico y termina en la producción y comercialización. Bajo esta visión, la innovación se vincula principalmente con actividades formales de I+D, considerando el conocimiento tecnológico como algo codificable y fácilmente accesible. Sin embargo, este enfoque tiene limitaciones, ya que no contempla la retroalimentación entre la producción y la tecnología, ni reconoce innovaciones que surgen de prácticas informales o no científicas. Además, separa la ciencia del proceso económico, dejando fuera su impacto en la dinámica del mercado y la producción (de Lopez, 2011).

### Modelo de innovación no lineal

El modelo interactivo de innovación, también conocido como modelo "chain linked" o no lineal, plantea el

proceso de innovación como continuo e interconectado, difuminando las separaciones tradicionales entre invención, innovación y difusión. En lugar de ser un proceso secuencial, este modelo destaca la retroalimentación constante entre las etapas "aguas abajo" (producción, comercialización y distribución) y "aguas arriba" (ver Diagrama I).



Fuente: de Lopez, 2011.

Este enfoque subraya la interacción entre la reflexión científica y la innovación tecnológica en todas las fases del proceso. Además, reconoce que el aprendizaje tecnológico no es automático, sino que depende de factores como la orientación del aprendizaje, el conocimiento previo y el esfuerzo por asimilar nuevas tecnologías. Las empresas adquieren conocimiento de diversas maneras, lo que enriquece su capacidad tecnológica y genera trayectorias múltiples de avance, no solo reducciones de costos. En este modelo, la innovación está impulsada por las demandas y necesidades de los consumidores, y las diferentes formas de aprendizaje permiten un cambio técnico incremental y diverso (de Lopez, 2011).

#### Modelo de siete dimensiones para medir la gestión de la innovación

Existe evidencia respecto a un modelo llamado Modelo conceptual para la gestión de la innovación en el sector servicios, 7D's (siete dimensiones) el cual aborda la necesidad de contar con un sistema de gestión de la innovación en las empresas del sector servicios, basado en una filosofía de excelencia en la gestión. Este modelo

abarca aspectos como la gestión integral del negocio, la innovación organizativa (la más común en la industria de servicios), los procesos, el recurso humano y la satisfacción del cliente, que define la calidad del servicio (ver Diagrama II).

### Diagrama II Modelo para medir la innovación en el sector de servicios



Fuente: Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.

En síntesis, este modelo se basa en los criterios de los modelos de excelencia en gestión, la medición de la innovación y la característica principal de la industria de servicios: el nivel de satisfacción del cliente. De estas bases conceptuales se derivan las siete dimensiones que conforman el modelo 7D's (Arzola, M., & Mejías, A. 2007; ref, 2024). El artículo menciona una ausencia de literatura relacionada a la gestión de la innovación en el sector de servicios, sin embargo, el mismo modelo propuesto fue utilizado en Ecuador para medir la gestión de la innovación en las empresas.

#### Aplicación del modelo 7D'S: Análisis en el sector servicios de la zona 7 del Ecuador

La evaluación de la gestión de la innovación en las Pymes del sector servicios de la zona 7 de Ecuador mediante el modelo conceptual 7D's revela que estas empresas gestionan la innovación en un 53% de manera global. Esto indica que la innovación está presente y se aplica en casi todas las áreas y niveles de la organización, aunque de forma puntual y sin medición ni seguimiento. La dimensión de

“organización” muestra el mejor nivel de cumplimiento, mientras que la “responsabilidad social” necesita mayor atención por parte de los directivos debido a su desarrollo limitado. La mayor concentración de acciones innovadoras, con un cumplimiento superior al 54%, se encuentra en las dimensiones de organización, liderazgo y satisfacción del cliente. Estos elementos organizacionales garantizan la gestión de los negocios y permiten medir los resultados de la prestación de servicios (Vicente, M. T. P. G., Fernanda, M. Z. Z. M., Alberto, M. R. Z. J., & Fernanda, M. Y. A. M., 2017).

#### Descripción las 7 dimensiones de medición

El modelo 7D's evalúa siete dimensiones clave para gestionar la innovación en empresas del sector servicios: Liderazgo, Planificación Estratégica, Competencias del Recurso Humano, Procesos, Organización, Satisfacción de Clientes y Responsabilidad Social. Estas dimensiones se interrelacionan y deben actuar simultáneamente para lograr los niveles deseados de innovación y calidad en el servicio.

*Liderazgo y Planificación Estratégica:* Evalúan cómo se gestionan los negocios de servicios y la incorporación de innovación en las prácticas gerenciales.

*Procesos, Competencias del Recurso Humano y Organización:* Centradas en la infraestructura física e intangible necesaria para la prestación del servicio y el rol del personal. Las competencias del recurso humano destacan como el motor del modelo.

*Satisfacción de Clientes y Responsabilidad Social:* Miden los resultados del negocio, vinculados a la satisfacción del cliente, la innovación en el servicio y la responsabilidad hacia la sociedad.

Cada dimensión incluye variables específicas que permiten su análisis y mejora continua, apuntando a superar las expectativas del cliente mediante un desempeño óptimo en todas las áreas.

#### Criterios de evaluación

El modelo 7D's para evaluar la innovación en el sector servicios propone dos formas de valorar cada variable: una escala cualitativa del 1 al 5 o un porcentaje de cumplimiento. En la escala del 1 al 5, el valor 1 indica la inexistencia de la variable en la empresa, mientras que el 5 señala su implementación continua con mejoras. La segunda opción utiliza un porcentaje para reflejar el grado de cumplimiento de cada variable. Este modelo

se basa en principios de gestión de excelencia y medición de la innovación, destacando tres aspectos clave para el éxito en el sector servicios: la gestión, la "máquina de servicio" (infraestructura, procesos, organización y personal), y los resultados en términos de satisfacción del cliente y responsabilidad social. Las dimensiones de liderazgo y planificación estratégica aseguran la gestión adecuada del negocio, mientras que los procesos, la organización y el recurso humano forman la estructura para prestar el servicio. Finalmente, se evalúan los resultados, especialmente en la satisfacción de clientes y la responsabilidad social. El modelo tiene relevancia en el contexto de servicios, ya que la literatura e investigaciones sobre innovación en este sector son escasas, lo que resalta su importancia para su validación en diversas industrias como turismo, educación, telecomunicaciones y finanzas (ver Tabla II).

Tabla II  
Criterios para la evaluación de las dimensiones que Caracterizan la innovación en el modelo 7D's

Evaluación	% de cumplimiento	Interpretación
1	0	Inexistente, no cumple ninguno de los elementos o requisitos; o existe pero no se aplica.
2	25	Existe con debilidad, se aplica en algunas áreas, o parcialmente en todas las áreas.
3	50	Existe y se aplica en casi todas las áreas y niveles, con carácter puntual, no existe medición y seguimiento.
4	75	Existe y se aplica en toda la organización, con carácter permanente, medición y seguimiento sistemático en toda la organización.
5	100	Existe y se aplica en toda la organización con carácter permanente, medición y seguimiento sistemático. Existen tendencias a mejora e innovar continuamente.
No aplica		La variable o aspecto no aplica para la actividad económica que se desarrolla

Fuente: Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.

Entendida esta realidad, y considerando la revisión bibliográfica presentada, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento de contexto: *¿Cuál es la importancia de medir la innovación de las pequeñas y medianas empresas en Chile y como esto afecta su desempeño operacional y estratégico?*

En efecto, las pequeñas y medianas empresas en Chile carecen de herramientas para enfrentar sus actuales problemáticas y el cumplimiento de los desafíos propuestos, particularmente al enfrentar problemáticas o carencias en ámbitos operacionales y estratégicos dentro de una empresa que requiere como aproximación un enfoque sistemático y bien estructurado. Junto con lo anterior, es importante también mencionar que medir la innovación para

empresas de servicio, corregir los aspectos estratégicos necesarios para mostrar diferencias positivas en un mercado altamente competitivo, será de gran valor para las empresas que quieran ver este estudio como una referencia. Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de enfrentar problemáticas operacionales y estratégicas como un proceso iterativo y continuo. Entendida la clave del éxito como una acción permanente que radica en la capacidad de una organización para aprender de sus experiencias, adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantener un compromiso firme con sus objetivos a largo plazo. Además, de la promoción de una cultura de transparencia, comunicación abierta y colaboración para la facilitación significativa del proceso de diagnóstico y solución de problemas. *Ante esto se propone* una mejoría en la operación y estrategia empresarial a través de un modelo conceptual que mide la gestión de la innovación, la cual será de referencia en las posibles brechas para las pequeñas y medianas empresas representadas en la investigación. En este sentido, *este trabajo contribuye* a la comprensión de las variables estratégicas claves que desde la innovación empresarial aportan sustantivamente al desarrollo corporativo y a la excelencia en el servicio. Entendido esto, el objetivo de este trabajo es, *proponer un modelo conceptual que fomente la medición de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de la región metropolitana de Chile*, para la visibilidad de posibles brechas operacionales en un entorno empresarial de constante cambio y altamente desafiante en ámbitos estratégicos.

## 2. Metodología

*Paradigma y diseño:* Se opta por un enfoque *cualitativo*, enfocado en el análisis profundo de casos específicos, en lugar de hacer generalizaciones. El objetivo es describir las brechas operativas y estratégicas, así como identificar las oportunidades para el modelo conceptual que se desea proponer. La investigación busca entender la innovación como un proceso continuo e integrado dentro de la gestión empresarial, reconociendo su impacto en las operaciones y estrategias de la empresa de manera integral, considerando sus características y dinámicas. De forma general, la realidad se conceptualiza a partir de información obtenida de diversas poblaciones o investigadores. La investigación es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental; es importante señalar

que no se manipularán las variables, sino que se observarán de manera empírica en su proceso y en su influencia sobre la operación diaria. La temporalidad será transversal, ya que el fenómeno se estudiará en un período específico y determinado.

*Población sobre la que se efectuó el estudio:* El estudio recopila datos de manera conveniente mediante la realización de 10 entrevistas semi estructuradas a ejecutivos y profesionales con cargos directivos y/o gerenciales, así mismo fundadores o dueños respectivos de empresas. Los participantes tienen un promedio de edad de 44 años, con una edad mínima de 31 años y una máxima de 58 años. En promedio, han trabajado en la empresa durante 10 años, con una antigüedad mínima de 5 años y una máxima de 15 años. Su distribución en términos de áreas de trabajo se compone de un 60% de ingenieros y un 40% de profesionales en áreas de administración y finanzas.

*Entorno:* Este trabajo ocurre en empresas de servicios del sector privado en la región metropolitana con presencia en Chile, que cuentan con una base de clientes sólida y registran una facturación anual de entre 10.000 a 25.000 UF al 31 de diciembre de 2023. Respecto a las estructuras societarias de las compañías, están conformadas por sociedades por acciones (S.P.A) y sociedades anónimas (S.A) principalmente y con una estructura de recursos humanos promedio de 20 a 200 empleados. Las empresas mencionadas pertenecen al segmento de pequeñas y medianas empresas (PYME), según lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos (SII) respecto a los montos de facturación anual medidos en UF. Este segmento considera también otros elementos, como, por ejemplo, la cantidad de empleados. Para efectos prácticos de esta investigación, se tomarán en cuenta ambas variables como referencia para la clasificación del grupo de entidades seleccionadas para el estudio (Servicio de Impuestos Internos, 2015).

*Instrumento:* Las entrevistas serán semiestructuradas en forma remota y/o presencial según la preferencia de cada entrevistado, utilizando un esquema de preguntas abiertas, en base a un listado de preguntas que permitan una discusión con ellos. Las preguntas permitirán la comprensión de cuáles son las variables operacionales y estratégicas que deben ser consideradas en el análisis a proponer en el modelo.

El instrumento propuesto consta de 9 preguntas, todas ellas de respuesta abierta, tal y como se aprecia en la siguiente lista:

*Etapa 1: Contexto actual interno y externo*

1. ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)
2. ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?
3. ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?
4. ¿Podría estar la innovación como un factor importante? ¿Por qué? (pregunta complementaria)

*Etapa 2: Procesos y conflictos operacionales, competencias de recursos humanos y organización.*

5. ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?
6. ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?
7. ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?
8. ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?

*Etapa 3: Satisfacción de Clientes*

9. ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes? (Si no se mide, indagar por qué no es relevante)

*Plan de análisis de los datos:* En base a la información recolectada, se definieron categorías claves para las respuestas. Luego se analizaron los datos con el propósito de entender, cual o cuales dimensiones consideran como críticas y que afecten el desempeño en ámbitos operativos y estratégicos. Finalmente, se analizaron las principales brechas obtenidas en las entrevistas y las oportunidades de mejora según el modelo propuesto.

*Ética:* El propósito del estudio fue comunicado de manera clara y detallada desde el inicio, garantizando que la información obtenida se mantendría en confidencialidad. La participación fue completamente voluntaria, asegurando la confidencialidad de los resultados y una validación responsable de los mismos. Las respuestas fueron dadas de forma libre, sin influencias externas, y se aplicó un formato uniforme para todos, garantizando así la imparcialidad.

**3. Resultados**

A continuación, presentamos los resultados de cada uno de los 9 ítems del cuestionario, sin embargo, se establecieron tres etapas esenciales: La primera aborda el contexto actual interno y externo, que busca evaluar cómo la empresa percibe su entorno y los desafíos que enfrenta, considerando factores externos (económicos, políticos y sociales) e internos (fortalezas y debilidades), la segunda etapa, procesos y conflictos operacionales, competencias de recursos humanos y organización, busca analizar la eficiencia de los procesos internos, la coordinación entre áreas y la gestión de recursos humanos y la tercera etapa satisfacción de clientes, evalúa cómo la empresa mide y gestiona la satisfacción de sus clientes (ver Tabla III).

**Tabla III**  
Tabla de categorías del instrumento

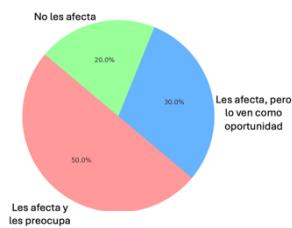
Ítems	Categorías
Ítem 1: ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)	No les afecta el entorno Les afecta el entorno y les preocupa Les afecta pero lo ven como oportunidad-
2 ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?	No han presentado problemas de estrategia No requieren de una estrategia Les ha significado un problema la gestión estratégica
3 ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?	Creer que el factor de éxito o fracaso es el compromiso del CEO en el negocio Creer que el factor de éxito o fracaso es el cumplimiento de las expectativas con el cliente Creer que el factor de éxito o fracaso es el recurso humano al frente del servicio
4 ¿Podría estar la innovación como un factor importante de éxito? ¿Por qué?	Creer que la innovación hará más eficientes los recursos Creer que la innovación es un factor clave de diferenciación No creen que la innovación es un factor clave de éxito
5 ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?	Es la gestión comercial la que define el requerimiento del cliente y los recursos a utilizar Usan plataforma de autotención y el requerimiento del cliente se deriva de forma automática
6 ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?	Han evidenciado conflictos en la comunicación interna del equipo Han evidenciado conflictos en no centralizar la gestión o unificar la información para la toma de decisiones Han evidenciado conflictos en las relaciones interpersonales
7 ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?	Priorizan la experiencia y/o calidad humana sobre un filtro administrativo Hacen filtros con cuidado porque el servicio requiere de perfiles dóneos Hacen filtros pero con mucha flexibilidad
8 ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?	Feedback se realiza directo a través del mismo CEO Feedback se realiza a través de líderes de área
9 ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes?	No miden la satisfacción formalmente Miden la satisfacción formalmente

Fuente: Elaboración Propia.

Por cuestiones de espacio y de claridad en la lectura hemos decidido incluir únicamente los datos que aportan información relevante para este artículo. Las categorías asociadas a cada una de las preguntas se resumen en la tabla de categorías del instrumento.

**3.1 Análisis de datos cualitativos**

*Ítem 1: ¿Cómo percibe el entorno empresarial que actualmente tiene, respecto a los desafíos de su compañía? (Consideremos aspectos económicos, políticos y sociales)*

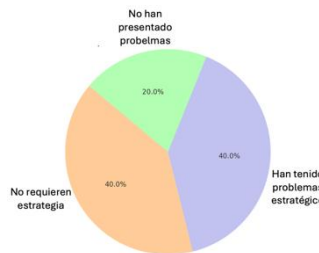


Revisando las respuestas a la primera pregunta del cuestionario, se constata que el 50% de los entrevistados les afecta el entorno y les preocupa, lo que queda de manifiesto en

opiniones como: “en un entorno difícil debemos hacer mucho esfuerzo para poder cumplir con los objetivos, sin duda que nos afecta y que nos genera un ambiente muy complejo” (Entrevistado 9) y “estamos en un entorno muy volátil y tiempos difíciles siempre afectan a las compañías como nosotros” (Entrevistado 8), pero hay un 30% que les afecta pero lo ven como oportunidad, podemos verlo en opiniones como: “el cambio es positivo, por ende lo percibimos como un motor necesario en nuestra dinámica, creemos que prestar atención a estos destellos te hará tomar una posición bastante positiva y predictiva a los cambios” (Entrevistado 7), sin embargo hay un 20% que no les afecta el entorno, representado en opiniones como: “la verdad es que no nos afecta en demasía, ya que nuestro servicio no depende de la economía en si o del factor social” (Entrevistado 3).

*Ítem II: ¿Qué problemas se presentan a la hora de establecer estrategias en entornos tan volátiles o cambiantes como lo son en la actualidad?*

Si revisamos los resultados generales de la segunda pregunta del cuestionario, nos encontramos que un 40% de los entrevistados no requieren de una estrategia, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no es tan requerido en nuestro negocio una estrategia, ya que nuestro servicio no apunta a un crecimiento masivo, no estamos para poder sumar una cantidad importante de clientes” (Entrevistado 3) y “la verdad es que hoy en día tenemos una buena recepción de parte de nuestros clientes y no necesitamos una estrategia aun sea cambiante el entorno” (Entrevistado 4), pero coincidentemente otro 40% dice que les ha significado un problema la gestión estratégica, lo podemos ver en opiniones como: “hemos hecho planificaciones y el mercado y el entorno responde en otra dirección entonces hemos tenido que esforzarnos más y poder ser más rápidos en los cambios que necesitamos a hacer a las estrategias”(Entrevistado 9) y “es difícil, hemos propuesto un plan de ventas o una planificación como tal pero lo real se comporta con mucha desviación a lo planificado” (Entrevistado 10). El otro 20% dice que simplemente no han presentado

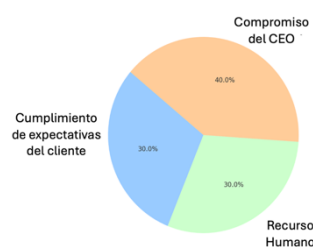


problemas de estrategia, expuesto en opiniones como: “nosotros por nuestro lado no hemos evidenciado ciertos problemas a nivel estratégico porque hemos construido una

diferencia competitiva desde nuestra propia esencia con los clientes” (Entrevistado 7).

*Ítem III: ¿Qué factores internos y externos, considera usted como claves para el éxito de la compañía?*

Un 30% de los entrevistados creen que el factor de éxito o fracaso es el cumplimiento de las expectativas con el cliente, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “la calidad y la excelencia del servicio siempre es un factor clave y también es poder cumplir las expectativas del cliente” (Entrevistado 8), coincidentemente otro 30% dice que el factor de éxito o fracaso es el recurso humano al frente del servicio, lo podemos ver en opiniones como: “el compromiso de nuestro equipo, ha creado una confianza de los clientes absoluta, por ende el éxito lo atribuimos al tener personas idóneas al frente del servicio” (Entrevistado 2). Sin embargo un 40% dice que el factor de éxito o fracaso es el compromiso del CEO en el negocio, expuesto en opiniones como: “el factor clave del éxito o el fracaso soy yo como CEO, ya que soy quien está cerca con los clientes, eso les da tranquilidad y confianza en caso de algún problema” (Entrevistado 1) y “nuestro factor de

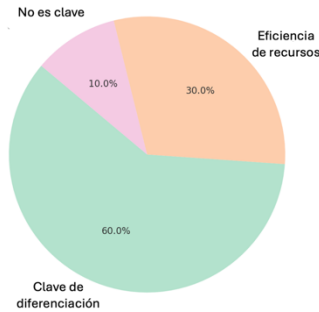


éxito en este caso lo tenemos muy concentrado en la marca personal que en este caso soy yo, donde estoy yo entregando mucho conocimiento y valor agregado a la compañía” (Entrevistado 7).

*Ítem IV: ¿Podría estar la innovación como un factor importante de éxito? ¿Por qué? (pregunta complementaria)*

El 60% de los entrevistados creen que la innovación es un factor clave de diferenciación, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “siempre estamos evaluando la innovación en el servicio porque estamos en un rubro altamente competitivo y es la única forma de diferenciarnos” (Entrevistado 6) y “si totalmente, la innovación y la tecnología como tal son un factor clave,

creo que no innovar en la tecnología en nuestro negocio nos deja obsoletos a las necesidades exigentes de nuestros clientes” (Entrevistado 2). Por otro lado un 30% dice que la innovación hará más eficientes los recursos, lo que queda de manifiesto en opiniones como:



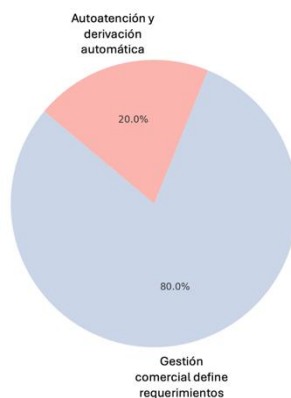
“estamos en ese proceso de poder innovar en la tecnología y en las herramientas , también en nuestros procesos para poder ser más eficientes, esto es clave a nivel financiero” (Entrevistado 3). Sin embargo un 10% no creen que la innovación

es un factor clave de éxito, expuesto en opiniones como: “no hemos visto tanta relevancia a la innovación para nuestro negocio, ya que siempre hemos hecho las cosas de la misma forma y creemos que así funciona bastante bien” (Entrevistado 10).

*Ítem V: ¿Cuáles son los procesos que ejecutan cuando se entregan los servicios y que áreas de la compañía participan de forma activa o pasiva en tales procesos?*

Revisando las respuestas a la quinta pregunta del cuestionario, se constata que el 80% de los entrevistados indican que es la gestión comercial la que define el requerimiento del cliente y los recursos a utilizar, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “todo inicia con el equipo comercial quien define el requerimiento del cliente y nos entrega una idea de los recursos a utilizar para el área operacional” (Entrevistado 10) y “

siempre iniciamos con el requerimiento del cliente, luego analizamos el servicio y los recursos que se usarán para luego coordinar con el área de operaciones” (Entrevistado 2). Por otro lado un 20% usan plataforma de autoatención y el requerimiento del cliente se deriva de forma automática, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “todo lo tenemos centralizado en la autogestión, luego se deriva automáticamente al equipo de servicio



donde se facilita el servicio sobre la misma plataforma” (Entrevistado 5).

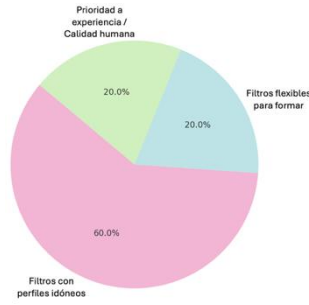
*Ítem VI: ¿Cuáles son los posibles conflictos o descoordinaciones más relevantes a la hora de entregar los servicios a los clientes?*

Revisando las respuestas a la pregunta 6, se constata que el 60% de los entrevistados han evidenciado conflictos en la comunicación interna del equipo, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “hemos tenido una fuerte descoordinación en el cumplimiento de los tiempos a los clientes, esto por una falta de comunicación importante en el equipo” (Entrevistado 8) y “un conflicto relevante, podría ser desde el área comercial al equipo de servicio donde a veces no existe mucha comunicación y coordinación en el traspaso” (Entrevistado 5), pero hay un 30% con conflictos en no centralizar la gestión o unificar la información para la toma de decisiones, podemos verlo en opiniones como: “hemos evidenciado que el conflicto principal está en la gestión administrativa , ya que nos hace falta unificar la información, hoy por hoy es poco centralizada y carecemos de herramientas que nos ayuden” (Entrevistado 1). Por otro lado un 10% comenta que han evidenciado conflictos en las relaciones interpersonales , representado en opiniones como: “creo que donde más conflicto tenemos es en las relaciones humanas, en ocasiones tienen conflictos entre el mismo equipo o bien a veces con terceros donde está la gente dando el servicio” (Entrevistado 4).



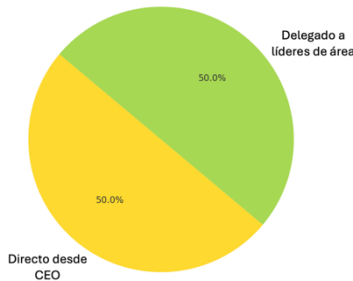
*Ítem VII: ¿Cómo es el proceso de elegir a los recursos para cada una de sus funciones?* El 60% de los entrevistados hacen filtros con cuidado porque el servicio requiere de perfiles idóneos, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “se definen los perfiles y las actividades a realizar y se hace un filtro bastante importante ya que nos ha pasado que no hemos elegido muy bien y eso afecta el servicio directamente” (Entrevistado 1) y “hemos establecido un perfil idóneo para cada rol, donde hemos encontrado gente que se ha capacitado con tiempo y con amplia experiencia” (Entrevistado 7) , por otro lado un 20% también hacen filtros pero con flexibilidad para formar, quedando en evidencia en la siguiente respuesta: “hacemos un perfil

bastante elevado por el nivel de servicio que damos, pero también elegimos recursos junior para poder formarlos también, hemos sido bastante flexibles” (Entrevistado 3. Sin embargo un 20% prefieren dar prioridad a la experiencia y/o calidad humana sobre un perfil o filtro administrativo, lo podemos ver en opiniones como: “hemos tenido muchas malas experiencias poniendo filtros administrativos, al ser un servicio industrial priorizamos la experiencia por sobre el conocimiento” (Entrevistado 8).



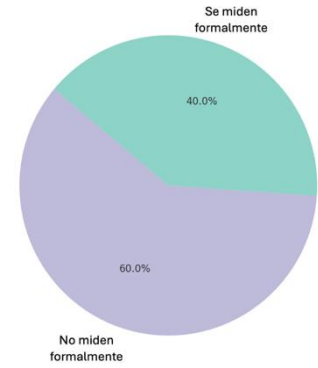
**Ítem VIII: ¿Cómo se realiza el feedback con los empleados?**

Al revisar las respuestas de la octava pregunta del cuestionario, se constata que un el 50% de los entrevistados asegura que el feedback se realiza directo a través del mismo CEO lo que queda de manifiesto en opiniones como: “usualmente se hace de forma directa , esto ya que la estructura es pequeña así que usamos siempre el dialogo cercano, nosotros los dueños estamos muy de cerca siempre” (Entrevistado 4) y “siempre hay un feedback directo, café personal con cada empleado cuando es necesario, deseo que la gente sepa porque estamos aquí y porque razón elige estar cada día trabajando en su lugar” (Entrevistado 7), pero el otro 50% tiene delegado el Feedback en sus lideres de área, podemos verlo en opiniones como: “se hace de forma directa , cada uno con los lideres de cada área, hemos hecho un buen equipo de lideres pareo que cada uno de los miembros se pueda sentir acompañado y guiado en su desempeño” (Entrevistado 3) y “se hace de forma directa, cada líder de área se encarga de poder centralizar el feedback de su equipo y luego los lideres se reúnen conmigo para poder hablar de temas generales de coordinaciones y de mejoras continuas” (Entrevistado 5).



**Ítem IX: ¿Cómo miden la satisfacción de los clientes?**

Al revisar las respuestas de la novena pregunta del cuestionario, un 60% de los entrevistados “no” miden la satisfacción formalmente, lo que queda de manifiesto en opiniones como: “no se está midiendo, pero creo que es importante aunque nuestro indicador es la continuidad del servicio y siempre estamos en comunicación con el cliente” (Entrevistado 1) y “no tenemos una medición formal, solo hacemos un testeo con los clientes durante el proceso de servicio y también evidenciamos un buen resultado al recibir buenas referencias y recomendaciones “(Entrevistado 6). El otro 40% en cambio, “si” miden la satisfacción formalmente, podemos verlo en opiniones como: “nosotros medimos la satisfacción a través de encuestas que hacemos por correo de forma periódica, también sobre el servicio diario para medir desde diferentes aristas” (Entrevistado 2) y “si la medimos, hacemos encuestas de forma constante y anónima para medir la satisfacción y con métricas a las cuales apuntamos siempre cumplir de la mejor forma” (Entrevistado 5).



**3.2 Discusión de resultados cualitativos**

*Etapa 1: Contexto Actual Interno y Externo*

Al analizar cómo perciben las empresas su entorno actual, encontramos una diversidad de opiniones. Mientras que un 50% de los entrevistados señala que el contexto económico, político y social representa un desafío significativo, un 30% lo ve como una oportunidad de crecimiento y adaptación. Un pequeño grupo (20%) indica que estos factores no tienen un impacto relevante en su operación. Este hallazgo resalta la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptación de las empresas en tiempos inciertos. En cuanto a los factores clave de éxito, emergen tres visiones principales: el cumplimiento de expectativas del cliente (30%), la calidad del recurso humano (30%) y el compromiso del CEO (40%). Este último punto destaca el peso de un liderazgo fuerte y cercano como un pilar fundamental en el desarrollo empresarial.

Sobre la innovación, el 60% de los entrevistados la considera un factor clave de diferenciación, mientras que un 30% la asocia con la optimización de recursos. Sin embargo, un 10% cree que no es esencial, lo que sugiere que la percepción de la innovación como ventaja competitiva varía según la industria y modelo de negocio. La importancia de la innovación radica en su capacidad para generar eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente. En un entorno altamente competitivo, las empresas que innovan constantemente pueden diferenciarse, adaptarse mejor a los cambios del mercado y mejorar la rentabilidad. Este enfoque está alineado con lo propuesto por *Evans et al. (2021)*, quienes destacan que la innovación de modelos de negocio sostenibles permite a las organizaciones generar valor económico, ambiental y social al mismo tiempo. La falta de reconocimiento de la innovación como un factor clave por parte de algunas empresas puede estar limitando su capacidad de evolución y crecimiento sostenible.

### *Etapa 2: Procesos y Conflictos Operacionales, Competencias de Recursos Humanos y Organización*

En la entrega de servicios, la mayoría de las empresas (80%) basa su gestión en la definición del requerimiento por parte del equipo comercial, mientras que un 20% ha optado por plataformas de autogestión. Este dato resalta cómo la tecnología puede facilitar la eficiencia operativa y permitir procesos más ágiles. Uno de los principales desafíos identificados en la prestación del servicio es la comunicación interna, mencionada por el 60% de los entrevistados como un problema recurrente. Otro 30% señala la falta de centralización de la gestión como un obstáculo importante, mientras que un 10% menciona dificultades en las relaciones interpersonales dentro del equipo. Esto refuerza la necesidad de fortalecer la coordinación y el trabajo en equipo para mejorar la calidad del servicio. En este contexto, *el marco SID (Supply-Interface-Demand)*, propuesto por *Lin y Founq (2021)*, permite analizar de manera integral los procesos de negocio, considerando tanto la oferta como la demanda y los mecanismos de interfaz. Su aplicación podría contribuir a mejorar la fluidez operativa, optimizar la relación con los clientes y facilitar una coordinación interna más efectiva.

En cuanto a la selección de personal, el 60% de las empresas aplican filtros estrictos para garantizar perfiles idóneos, mientras que un 20% combina estos filtros con una estrategia de formación. Un 20% restante prioriza la experiencia y la calidad humana

sobre los requisitos administrativos, lo que refleja diferentes enfoques en la gestión del talento. El feedback con los empleados se divide en dos grandes grupos: el 50% de los entrevistados señala que se realiza de manera directa a través del CEO, mientras que el otro 50% ha delegado esta función en los líderes de área. Este hallazgo indica que, aunque la retroalimentación es una práctica presente en la mayoría de las empresas, su implementación varía según la estructura organizacional.

### *Etapa 3: Satisfacción de Clientes*

La medición de la satisfacción del cliente es un área en la que aún hay oportunidades de mejora. Un 60% de los entrevistados admite que no cuentan con una evaluación formal de la satisfacción, aunque reconocen su importancia. En cambio, un 40% sí implementa encuestas periódicas para recopilar retroalimentación. La falta de métricas formales en muchas empresas sugiere que existe un espacio para fortalecer la relación con los clientes a través de un seguimiento más estructurado y sistemático. La medición de la innovación es igualmente crucial, ya que permite a las empresas evaluar el impacto de sus esfuerzos y ajustar sus estrategias en consecuencia. Sin métricas adecuadas, las organizaciones pueden perder oportunidades clave para mejorar su competitividad.

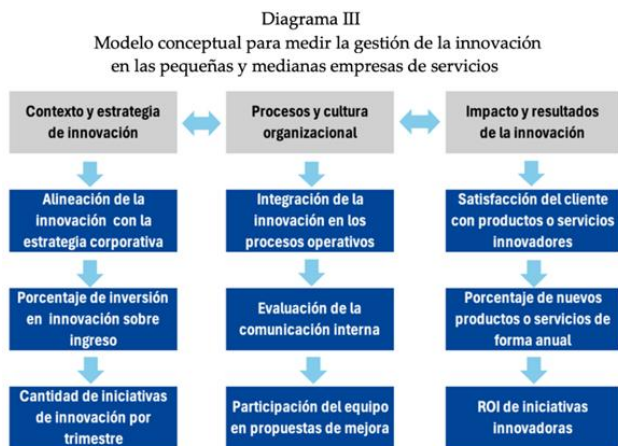
Implementar indicadores de innovación, como la adopción de nuevas tecnologías, el tiempo de respuesta a cambios del mercado y la satisfacción del cliente con productos o servicios innovadores, podría proporcionar una visión más clara del valor que la innovación aporta a la empresa. Desde una perspectiva más integral, *Breuer y Lüdeke-Freund (2017)* destacan que una innovación guiada por valores puede fortalecer la conexión con los clientes y generar soluciones sostenibles que respondan no solo a criterios de eficiencia, sino también a principios éticos y sociales.

Los resultados reflejan que las empresas enfrentan desafíos diversos en su entorno, desde la gestión estratégica hasta la comunicación interna y la satisfacción del cliente. La resiliencia, la innovación y el liderazgo juegan un papel clave en la capacidad de adaptación de las organizaciones. Sin embargo, aún existen oportunidades para optimizar procesos y fortalecer la cultura organizacional, especialmente en la comunicación interna y la medición de la experiencia del cliente. La innovación emerge como un

factor diferenciador crucial, no solo para mejorar la eficiencia interna, sino también para ofrecer mejores soluciones al mercado. Sin embargo, su impacto solo puede ser plenamente comprendido y aprovechado si las empresas adoptan mecanismos de medición adecuados. La implementación de estrategias más estructuradas en estos aspectos podría marcar una diferencia significativa en la sostenibilidad y crecimiento de las compañías a largo plazo.

Estos hallazgos están en acuerdo con lo expuesto por Hamel (2006), donde menciona la innovación como factor de ventaja competitiva y como un agente de cambio sostenido en el tiempo, sin embargo también menciona que para cumplir con esta premisa, se debe promover espacios para identificar las nuevas ideas, participación y colaboración activa de los empleados en el proceso e implementar estas ideas de forma gradual. Para abordar las brechas detectadas se propone medir la gestión de la innovación de forma transversal, enfocando la innovación como factor determinante en la excelencia de servicio, en relación a los competidores de la industria. Revisar los procesos actuales en la gestión de los servicios y atender a la satisfacción de clientes como prioridad, para reflejar las principales virtudes que el cliente puede reconocer en sus decisiones futuras. Reforzar el recurso humano, con foco en capacitar y equipar con diferentes herramientas a los principales actores en la excelencia de servicio, así mismo adquirir herramientas tecnológicas necesarias para la correcta ejecución de estas acciones y que apoyen la efectividad de las mismas

### 3.3 Modelo conceptual para medir la gestión de la innovación en las empresas



Fuente: Elaboración Propia.

Considerando los análisis presentados, se propone el siguiente modelo para medir la gestión de la innovación en las pequeñas y medianas empresas de servicios del sector privado (ver Diagrama III).

El modelo propuesto, permite una evaluación continua del impacto de la innovación en la empresa y ayuda a detectar áreas de oportunidad para potenciar el crecimiento y la diferenciación en el mercado, considerando 3 pilares fundamentales:

*A.-Contexto y Estrategia de Innovación:* Este pilar analiza qué tan alineada está la innovación con la estrategia corporativa y cuánto se invierte en ella. Se mide a través de indicadores que reflejan el compromiso organizacional con la innovación, tales como:

- *Alineación de la innovación con la estrategia corporativa:* Se evalúa mediante encuestas dirigidas a la alta dirección y un análisis de documentos estratégicos, con una revisión semestral.
- *Porcentaje de inversión en innovación respecto a los ingresos:* Se mide a través de un KPI que compara la inversión en innovación con los ingresos totales de la empresa, con una frecuencia mensual.
- *Cantidad de iniciativas de innovación por trimestre:* Se registra de manera trimestral el número de proyectos en ejecución y su impacto en la estrategia empresarial.

*B.-Procesos y Cultura Organizacional:* El segundo pilar examina cómo la innovación se integra en la empresa tanto a nivel operativo como cultural. Incluye aspectos como la comunicación interna, la participación del equipo en ideas innovadoras y la adopción de nuevas prácticas en los procesos. Algunos de los indicadores clave son:

- *Integración de la innovación en los procesos operativos:* Se evalúa mediante auditorías internas anuales que verifican la implementación de prácticas innovadoras en la operación diaria.
- *Efectividad de la comunicación interna:* Se mide a través de encuestas bianuales para conocer la percepción del equipo sobre la claridad y eficiencia en la transmisión de información.
- *Participación del equipo en la propuesta de mejoras:* Se analiza anualmente el número de

ideas propuestas y adoptadas por los colaboradores.

*C.-Impacto y Resultados de la Innovación:* Este pilar mide los beneficios tangibles de la innovación, como la introducción de nuevos productos o servicios, el retorno de inversión (ROI), la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado. Entre los indicadores más relevantes se encuentran:

- *Satisfacción del cliente con productos o servicios innovadores:* Se evalúa mediante encuestas de satisfacción aplicadas después del lanzamiento de un nuevo producto o servicio, con una periodicidad semestral.
- *Proporción de nuevos productos o servicios lanzados anualmente:* Se mide a través de reportes anuales que contabilizan el número de innovaciones introducidas en el mercado.
- *ROI de iniciativas innovadoras:* Se calcula trimestralmente comparando los ingresos generados por las innovaciones con los costos de su desarrollo.

Adoptar este enfoque permite a las empresas medir de manera estructurada el impacto de sus esfuerzos en innovación y garantizar que esta se convierta en un motor clave para la competitividad y el crecimiento sostenible.

### **3.4 Justificación del modelo conceptual propuesto**

El modelo conceptual propuesto tiene aplicaciones prácticas que pueden transformar la manera en que las pequeñas y medianas empresas gestionan la innovación, más allá de ser un simple esquema de medición, este modelo se convierte en una guía que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más acertadas sobre dónde y cómo invertir en innovación. Al evaluar qué tan alineados están los esfuerzos innovadores con la estrategia general del negocio, las empresas pueden asegurarse de que cada nuevo proyecto realmente contribuya a su crecimiento y diferenciación en el mercado. Por otro lado, su implementación permite mejorar los procesos internos, ayudando a identificar dónde se pueden hacer ajustes para optimizar la eficiencia y reducir costos. También ofrece una visión clara sobre cómo se está gestionando la comunicación y la colaboración dentro de la empresa. Como sugiere el marco de innovación basada en valores (Breuer & Lüdeke-Freund, 2017), estas prácticas no solo fortalecen la

cultura interna, sino que crean las condiciones necesarias para que la innovación sea sostenida y genuinamente alineada con los principios organizacionales, lo que es clave para fomentar una cultura donde la innovación no sea solo una tarea de la alta dirección, sino una responsabilidad compartida por todos los empleados. En el ámbito del talento humano, el modelo ayuda a entender el nivel de participación del equipo en la generación de ideas, permitiendo diseñar estrategias para motivar y capacitar a los colaboradores en habilidades innovadoras. Esto no solo fortalece el compromiso del equipo, sino que también impulsa la creatividad y la mejora continua en el día a día de la empresa. Otro aspecto fundamental es la relación con los clientes, saber cómo perciben la innovación en los productos o servicios permite ajustar las estrategias para ofrecer experiencias más personalizadas y satisfactorias, esto no solo mejora la permanencia de los clientes en el tiempo, sino que también ayuda a diferenciar a la empresa de sus competidores, convirtiendo la innovación en una ventaja real y sostenible. Por último, este modelo facilita la medición del retorno de inversión en innovación, tal como enfatiza el enfoque propuesto por Evans et al. (2021), donde se sostiene que las métricas de sostenibilidad deben ser parte central del análisis de impacto para una toma de decisiones informada y orientada al largo plazo, esto es algo que muchas empresas pasan por alto, tener indicadores claros sobre el impacto de cada iniciativa permite tomar decisiones informadas sobre qué proyectos vale la pena continuar y cuáles necesitan ajustes, así mismo, la innovación deja de ser un concepto abstracto y se convierte en un motor tangible de crecimiento y éxito empresarial.

### **4. Conclusiones**

Este trabajo establece que las principales brechas que afectan la diferenciación de las empresas de servicio en relación a sus competidores son: la falta de innovación en la experiencia del cliente, la limitada personalización de los servicios, la deficiencia en el uso de tecnologías para la optimización de procesos y la inconsistencia en la calidad del servicio ofrecido. Para ello se propuso un modelo conceptual que apoye la medición de la innovación en pos de la excelencia de servicio como un factor fundamental de éxito y diferenciador para las compañías de servicios en relación a sus competidores y la apreciación del cliente hacia ellas. En efecto los resultados muestran que la implementación de estrategias innovadoras enfocadas

en la mejora continua, el uso eficiente de herramientas tecnológicas y la personalización de la oferta contribuye significativamente a reducir estas brechas, logrando una mayor fidelización de los clientes y un posicionamiento más sólido en el mercado.

También es importante considerar que se diagnosticó el estado actual de la innovación en las PYME del sector servicios en la Región Metropolitana de Chile, identificando las principales barreras y oportunidades en su gestión operativa y estratégica quedando en evidencia en los resultados expuestos anteriormente. Se hizo un análisis de la percepción y el nivel de adopción de la innovación en la toma de decisiones empresariales, mediante la realización de entrevistas a CEO's, líderes y directivos de empresas del sector. Se propuso un modelo conceptual que permite la medición sistemática de la innovación en las PYME, integrando dimensiones clave como gestión del talento, procesos internos y satisfacción del cliente.

Dicho lo anterior, la contribución de este trabajo radica en la propuesta de un modelo integral para la medición de la innovación en empresas de servicios del sector privado, permitiendo evaluar su alineación estratégica, integración operativa e impacto en el mercado. A partir del análisis cualitativo realizado, se identificaron brechas críticas en la diferenciación empresarial, tales como la falta de innovación en la experiencia del cliente y la limitada adopción de tecnologías para la optimización de procesos. La propuesta desarrollada ofrece un enfoque estructurado para abordar estas deficiencias mediante indicadores clave que facilitan la toma de decisiones estratégicas y potencian la competitividad. Además, el modelo enfatiza la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y la medición de resultados para garantizar una implementación efectiva de la innovación. Con ello, se aporta un marco práctico y adaptable que permite a las empresas evaluar continuamente sus iniciativas innovadoras y mejorar su capacidad de adaptación en entornos dinámicos.

A lo largo del desarrollo de esta investigación se cumplió satisfactoriamente con el objetivo general, al proponer un modelo conceptual que permite medir la gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la Región Metropolitana de Chile. El modelo integra dimensiones clave como contexto estratégico, cultura organizacional y resultados de la innovación, lo que ofrece una herramienta práctica y aplicable para las empresas del segmento PYME.

En cuanto a los objetivos específicos, se logró:

- Diagnosticar el estado actual de la innovación, identificando barreras como la falta de métricas, problemas de comunicación interna y baja estructuración en la retroalimentación hacia colaboradores.
- Analizar la percepción y nivel de adopción de la innovación a través de entrevistas a líderes empresariales, evidenciando su valoración como factor de diferenciación y mejora en eficiencia operativa.
- Proponer un modelo estructurado, con indicadores concretos y aplicables, alineado con la estrategia empresarial, la participación del talento humano y la experiencia del cliente.

En consecuencia, la hipótesis inicial del estudio se valida, al constatar que una correcta medición y gestión de la innovación impacta positivamente en la eficiencia operativa, alineación estratégica y diferenciación competitiva de las empresas entrevistadas. Finalmente, el valor práctico del modelo diagnóstico propuesto es significativo: entrega una guía clara y adaptable para que las PYME puedan identificar brechas, alinear la innovación con sus objetivos estratégicos y fomentar una cultura organizacional más abierta al cambio. Además, permite establecer indicadores concretos que facilitan la toma de decisiones, el seguimiento de iniciativas innovadoras y la mejora continua en la prestación de servicios.

El desarrollo de este proyecto fortaleció de manera significativa mis competencias como profesional, especialmente en áreas clave como el pensamiento estratégico, la gestión de la innovación y el análisis organizacional. La elaboración del modelo conceptual no solo me permitió aplicar conocimientos teóricos adquiridos durante el programa de magister, sino también desarrollar una mirada crítica y práctica sobre la realidad de las empresas de servicios. Al realizar entrevistas con líderes empresariales y analizar sus percepciones, fortalecí mis habilidades comunicacionales, mi capacidad de síntesis y mi criterio para identificar problemáticas reales del entorno. Además, integrar dimensiones como cultura organizacional, procesos internos y satisfacción del cliente me permitió comprender de forma más integral cómo la innovación puede convertirse en un motor de diferenciación y mejora continua. Este proyecto reafirmó mi compromiso con una formación orientada a aportar valor real en contextos dinámicos y

desafiantes, con herramientas sólidas para liderar procesos de transformación en el mundo empresarial.

## Referencias

- Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.
- Benavente, J. M. (2004). Innovación tecnológica en Chile: ¿Dónde estamos y qué se puede hacer? *Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile)*, (295), 1.
- Bilderbeek, R., & Den Hertog, P. (1998). Technology-based knowledge-intensive business services in the Netherlands: Their significance as a driving force behind knowledge-driven innovation. *Vierteljahrshefte Zur Wirtschaftsforschung*, 67(2), 126-138.
- Contreras, A. V. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 10-33.
- Fino-Garzón, D. M. (2013). Innovación en modelos de negocio: Metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica.
- Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión. *Harvard Business Review*, 84(2), 6-20.
- Landazury Villalba, L. F., & Ferrer Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones: Una revisión del constructo teórico. *Revista EAN*, (81), 129-148.
- Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, (84), 79-95.
- Llanos, R. A. (2004). La universidad: Un factor clave para la innovación tecnológica empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (16), 28-42.
- Palma, H. G. H. (2011). La gestión empresarial: Un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Reynoso Trujillo, S. (2020). La agilidad empresarial en un entorno VUCA: La situación de las empresas españolas.
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordoñez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62.
- Sáenz, R. Z. (2005). Operaciones: Concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (34), 1-24.
- Servicio de Impuestos Internos. (2015). Contribuyentes: Pequeñas y medianas empresas. [https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamaño/pymes.pdf](https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamaño/pymes.pdf)
- Stiehm, J. H. (2002). *U.S. Army War College: Military education in a democracy*. Temple University Press.
- Tokman, M., & Zahler, A. (2004). Innovación para un crecimiento sostenido: Siete lecciones para Chile. *En Foco*, (17).
- Vicente, M. T. P. G., Fernanda, M. Z. Z. M., Alberto, M. R. Z. J., & Fernanda, M. Y. A. M. (2017). La innovación en las PYMES: Aplicación del modelo 7DS: Análisis en el sector servicios de la zona 7 del Ecuador. *Experiencias de investigación en ciencias administrativas y económicas en América Latina: Una perspectiva desde diferentes proyectos*, 303.
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Meyer, A. D. (1978). Organizational strategy, structure. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Drucker, P. (1985). Creating strategies of innovation. *Planning Review*, 13(6), 8-45.
- Girón, J. D. L. P. H., León, M. Y., & Hernández, M. L. D. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23(104), 77-99.
- Camelo Ordaz, C., Fernández Alles, M. d. I. L., Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P. M., & Valle, R. (2001). Las estrategias de diversificación interna y los procesos de creación de conocimiento: Un estudio de caso. *Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento en la Empresa: Ponencias 2000. XIV Congreso Nacional, X Congreso Hispano-Francés*, 665-675.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. *Argentina: INTA*.
- De Jesús Pinto Jiménez, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105).

Márquez, A., & Pérez, L. (2007). Estudio de los factores intervinientes en el proceso innovativo de las PyME metalmecánicas. *Espacios*, 28(2), 5-20.

Cimoli, M. (2010). *Innovar para crecer: Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica*.

De López, A. M. G. S. (2011). Innovación: Clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 61-80.

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-Based Innovation Management: Innovating by What We Care About*. Palgrave Macmillan.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2021). Business model innovation for sustainability: A new framework. *Innovation & Management Review*, 18(1), 2-19

Lin, C.-C., & Fong, W.-T. Y. (2021). A new conceptual framework for business model analysis: The SID framework. *Proceedings of the Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)*, 51-56

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece que las principales brechas que afectan la diferenciación de las empresas de servicio en relación a sus competidores son: la falta de innovación en la experiencia del cliente, la limitada personalización de los servicios, la deficiencia en el uso de tecnologías para la optimización de procesos y la inconsistencia en la calidad del servicio ofrecido. Para ello se propuso un modelo conceptual que apoye la medición de la innovación en pos de la excelencia de servicio como un factor fundamental de éxito y diferenciador para las compañías de servicios en relación a sus competidores y la apreciación del cliente hacia ellas. En efecto los resultados muestran que la implementación de estrategias innovadoras enfocadas en la mejora continua, el uso eficiente de herramientas tecnológicas y la personalización de la oferta contribuye significativamente a reducir estas brechas, logrando una mayor fidelización de los clientes y un posicionamiento más sólido en el mercado. También es importante considerar que:

- Se diagnosticó el estado actual de la innovación en las PYME del sector servicios en la Región Metropolitana de Chile, identificando las principales barreras y oportunidades en su gestión operativa y estratégica quedando en evidencia en los resultados expuestos anteriormente.
- Se hizo un análisis de la percepción y el nivel de adopción de la innovación en la toma de decisiones empresariales, mediante la realización de entrevistas a CEO's, líderes y directivos de empresas del sector.
- Se propuso un modelo conceptual que permite la medición sistemática de la innovación en las PYME, integrando dimensiones clave como gestión del talento, procesos internos y satisfacción del cliente.

Dicho lo anterior, la contribución de este trabajo radica en la propuesta de un modelo integral para la medición de la innovación en empresas de servicios del sector privado, permitiendo evaluar su alineación estratégica, integración operativa e

impacto en el mercado. A partir del análisis cualitativo realizado, se identificaron brechas críticas en la diferenciación empresarial, tales como la falta de innovación en la experiencia del cliente y la limitada adopción de tecnologías para la optimización de procesos. La propuesta desarrollada ofrece un enfoque estructurado para abordar estas deficiencias mediante indicadores clave que facilitan la toma de decisiones estratégicas y potencian la competitividad. Además, el modelo enfatiza la importancia del liderazgo, la cultura organizacional y la medición de resultados para garantizar una implementación efectiva de la innovación. Con ello, se aporta un marco práctico y adaptable que permite a las empresas evaluar continuamente sus iniciativas innovadoras y mejorar su capacidad de adaptación en entornos dinámicos.

A lo largo del desarrollo de esta investigación se cumplió satisfactoriamente con el **objetivo general**, al proponer un modelo conceptual que permite medir la gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas del sector servicios en la Región Metropolitana de Chile. El modelo integra dimensiones clave como contexto estratégico, cultura organizacional y resultados de la innovación, lo que ofrece una herramienta práctica y aplicable para las empresas del segmento PYME. En cuanto a los objetivos específicos, se logró:

- Diagnosticar el estado actual de la innovación, identificando barreras como la falta de métricas, problemas de comunicación interna y baja estructuración en la retroalimentación hacia colaboradores.
- Analizar la percepción y nivel de adopción de la innovación a través de entrevistas a líderes empresariales, evidenciando su valoración como factor de diferenciación y mejora en eficiencia operativa.
- Proponer un modelo estructurado, con indicadores concretos y aplicables, alineado con la estrategia empresarial, la participación del talento humano y la experiencia del cliente.

En consecuencia, la hipótesis inicial del estudio se valida, al constatar que una correcta medición y gestión de la innovación impacta positivamente en la eficiencia operativa, alineación estratégica y diferenciación competitiva de las empresas entrevistadas. Finalmente, el valor práctico del modelo diagnóstico propuesto es significativo: entrega una guía clara y adaptable para que las PYME puedan identificar brechas, alinear la innovación con sus objetivos estratégicos y fomentar una cultura organizacional más abierta al cambio. Además, permite establecer indicadores concretos que facilitan la toma de decisiones, el seguimiento de iniciativas innovadoras y la mejora continua en la prestación de servicios.

El desarrollo de este proyecto fortaleció de manera significativa mis competencias como profesional, especialmente en áreas clave como el pensamiento estratégico, la gestión de la innovación y el análisis organizacional. La elaboración del modelo conceptual no solo me permitió aplicar conocimientos teóricos adquiridos durante el programa de magister, sino también desarrollar una mirada crítica y práctica sobre la realidad de las empresas de servicios. Al realizar entrevistas con líderes empresariales y analizar sus percepciones, fortalecí mis habilidades comunicacionales, mi capacidad de síntesis y mi criterio para identificar problemáticas reales del entorno. Además, integrar dimensiones como cultura organizacional, procesos internos y satisfacción del cliente me permitió comprender de forma más integral cómo la innovación puede convertirse en un motor de diferenciación y mejora continua. Este proyecto reafirmó mi compromiso con una formación orientada a aportar valor real en contextos dinámicos y desafiantes, con herramientas sólidas para liderar procesos de transformación en el mundo empresarial.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas,

están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Para poder generalizar aún más los resultados, la muestra debería considerar más empresas del mismo segmento elegido, inclusive de otras zonas geográficas para ampliar las variables de medición.
- Aunque el estudio presenta un análisis cualitativo sólido, podría beneficiarse de un complemento cuantitativo que permita evaluar patrones o tendencias en la gestión de la innovación, se sugiere además utilizar otros instrumentos cuantitativos como encuestas que complementen y aporten valor a la investigación permitiendo ampliar el análisis ya realizado.
- Se sugiere además, evitar la ambigüedad en preguntas que al entendimiento del entrevistado son confusas y que pueden llevar a respuestas imprecisas o más bien poco claras para la investigación.
- Sera de gran valor, comparar el modelo propuesto con metodologías similares en otros países, esto permitira validar su aplicabilidad y robustez en distintos contextos empresariales.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 66-79.

Benavente, J. M. (2004). Innovación tecnológica en Chile: ¿Dónde estamos y qué se puede hacer? *Documentos de Trabajo (Banco Central de Chile)*, (295), 1.

Bilderbeek, R., & Den Hertog, P. (1998). Technology-based knowledge-intensive business services in the Netherlands: Their significance as a driving force behind

knowledge-driven innovation. Vierteljahrshefte Zur Wirtschaftsforschung, 67(2), 126-138.

Contreras, A. V. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47), 10-33.

Fino-Garzón, D. M. (2013). Innovación en modelos de negocio: Metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica.

Hamel, G. (2006). El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión. Harvard Business Review, 84(2), 6-20.

Landazury Villalba, L. F., & Ferrer Manotas, F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones: Una revisión del constructo teórico. Revista EAN, (81), 129-148.

Llamas Fernández, F. J., & Fernández Rodríguez, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. Revista EAN, (84), 79-95.

Llanos, R. A. (2004). La universidad: Un factor clave para la innovación tecnológica empresarial. Pensamiento & Gestión, (16), 28-42.

Palma, H. G. H. (2011). La gestión empresarial: Un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Escenarios, 9(1), 38-51.

Reynoso Trujillo, S. (2020). La agilidad empresarial en un entorno VUCA: La situación de las empresas españolas.

Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordoñez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 13(1), 46-62.

Sáenz, R. Z. (2005). Operaciones: Concepto, sistema, estrategia y simulación. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, (34), 1-24.

Servicio de Impuestos Internos. (2015). Contribuyentes: Pequeñas y medianas empresas. [https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/pymes.pdf](https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf)

Stiehm, J. H. (2002). U.S. Army War College: Military education in a democracy. Temple University Press.

Tokman, M., & Zahler, A. (2004). Innovación para un crecimiento sostenido: Siete lecciones para Chile. En Foco, (17).

Vicente, M. T. P. G., Fernanda, M. Z. Z. M., Alberto, M. R. Z. J., & Fernanda, M. Y. A. M. (2017). La innovación en las PYMES: Aplicación del modelo 7DS: Análisis en el sector servicios de la zona 7 del Ecuador. Experiencias de investigación en ciencias administrativas y económicas en América Latina: Una perspectiva desde diferentes proyectos, 303.

Miles, R. E., Snow, C. C., & Meyer, A. D. (1978). Organizational strategy, structure. The Academy of Management Review, 3(3), 546-562.

Drucker, P. (1985). Creating strategies of innovation. Planning Review, 13(6), 8-45.

Girón, J. D. L. P. H., León, M. Y., & Hernández, M. L. D. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. Estudios Gerenciales, 23(104), 77-99.

Camelo Ordaz, C., Fernández Alles, M. d. l. L., Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P. M., & Valle, R. (2001). Las estrategias de diversificación interna y los procesos de creación de conocimiento: Un estudio de caso. Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento en la Empresa: Ponencias 2000. XIV Congreso Nacional, X Congreso Hispano-Francés, 665-675.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. Journal of Management Studies, 38(1), 45-65.

Formichella, M. (2005). La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Argentina: INTA.

De Jesús Pinto Jiménez, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España). Estudios Gerenciales, 23(105).

Márquez, A., & Pérez, L. (2007). Estudio de los factores intervinientes en el proceso innovativo de las PyME metalmecánicas. Espacios, 28(2), 5-20.

Cimoli, M. (2010). Innovar para crecer: Desafíos y oportunidades para el desarrollo sostenible e inclusivo en Iberoamérica.

De López, A. M. G. S. (2011). *Innovación: Clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro*.

Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-Based Innovation Management: Innovating by What We Care About*. Palgrave Macmillan.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E., & Barlow, C. (2021). Business model innovation for sustainability: A new framework. *Innovation & Management Review*, 18(1), 2–19.

Lin, C.-C., & Fong, W.-T. Y. (2021). A new conceptual framework for business model analysis: The SID framework. *Proceedings of the Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)*, 51–56.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO



# Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

**9%**



**Overall Similarity**

**Date:** may. 10, 2025 (12:39 p. m.)

**Matches:** 813 / 9049 words

**Sources:** 45

**Remarks:** Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

**Verify Report:**  
Scan this QR Code

