

Procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales: caso incubadora de empresas MIDE

Innovation processes in the business management of agroindustrial ventures: MIDE business incubator case

Gelca Gutiérrez Barranco 

Fundación Universitaria del Área Andina, Valledupar, Colombia.

Martha Lucia Mendoza Castro 

Fundación Universitaria del Área Andina, Valledupar, Colombia.

Efrén Danilo Ariza Ruiz 

Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, Colombia.

Resumen

Objetivo: analizar los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales en la incubadora de empresas MIDE, para fortalecer la competitividad de pequeños productores en el Departamento del Cesar. **Método:** se utilizó un diseño de campo no experimental, transeccional y descriptivo, sin manipulación intencional de las variables. Se midieron y analizaron en sus condiciones naturales en una sola ocasión para entender su incidencia. La muestra incluyó a 25 emprendedores de la incubadora MIDE, a quienes se les aplicó un cuestionario sobre innovación en la gestión empresarial. **Resultados:** se identificó una escasa destreza en la implementación de estrategias de innovación en marketing, organización y producción por parte de los emprendedores del sector agroindustrial. Esta observación se contrastó con fuentes secundarias que destacan la importancia de la innovación para el éxito empresarial. **Conclusiones:** los resultados evidencian un bajo nivel de innovación en las tres dimensiones evaluadas, lo que limita la capacidad de los emprendimientos agroindustriales para mejorar su competitividad y lograr un desarrollo sostenible. A pesar de reconocer la importancia de la innovación, existe una brecha entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica de estrategias innovadoras, lo que subraya la necesidad de fortalecer estos aspectos en futuras investigaciones.

Palabras clave: cadenas productivas, competitividad, creatividad, desarrollo económico, innovación abierta.

Clasificación JEL: O13, O21, O30, O31.

Abstract

Objective: to analyze innovation processes in business management among agro-industrial enterprises within the MIDE business incubator to enhance the competitiveness of small producers in the Cesar Department.

Method: a non-experimental, cross-sectional, and descriptive field design was used, without intentional manipulation of variables. These were measured and analyzed in their natural conditions on a single occasion to understand their impact. The sample included 25 entrepreneurs from the MIDE incubator, who completed a questionnaire on innovation in business management. **Results:** limited skills were identified in the implementation of innovation strategies in marketing, organization, and production by entrepreneurs in the agro-industrial sector. This finding was contrasted with secondary sources highlighting the importance of innovation for business success. **Conclusions:** the results reveal a low level of innovation across the three dimensions evaluated, limiting the ability of agro-industrial enterprises to improve their competitiveness and achieve sustainable development. Despite recognizing the importance of innovation, a gap exists between theoretical knowledge and the practical application of innovative strategies, emphasizing the need to strengthen these aspects in future research.

Keywords: value chains, competitiveness, creativity, economic development, open innovation.

JEL Classification: O13, O21, O30, O31.

Autora de Correspondencia

gegutierrez2@areandina.edu.co

Recibido: 5/2/2024

Aceptado: 12/9/2024

Publicado: 11/12/2024



Copyright © 2024
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Gutiérrez, G., Mendoza, M., & Ariza, E. (2024). Procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales: caso incubadora de empresas MIDE. *Desarrollo Gerencial*, 16(2), 1-24. DOI: [10.17081/dege.16.2.7022](https://doi.org/10.17081/dege.16.2.7022)

Introducción

La innovación es un proceso complejo y no lineal que depende de la interacción flexible entre diversas personas y etapas. Se materializa cuando un cambio planificado se ejecuta con éxito y produce los resultados esperados. Esencialmente, la innovación implica transformar ideas en valor, ya sea mediante la creación de algo nuevo o la modificación de lo existente, lo que resulta crucial para que las empresas obtengan ventajas competitivas y mejoren su productividad (Kato, 2019).

Estudios recientes (Delgado, 2024; ISO 56002, 2019; Santamaría et al., 2023) resaltan la importancia de la colaboración interdisciplinaria y las alianzas estratégicas para impulsar la innovación abierta. Estas prácticas son vitales para mejorar la capacidad innovadora de las MIPYMES y, por ende, su rendimiento. Políticas públicas como la Ley 1876 de 2017 y la Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011, 2020), junto con el Plan de Desarrollo Departamental del Cesar (2020-2023), buscan crear un entorno favorable para la innovación y el emprendimiento, promoviendo el acceso a financiamiento, capacitación, redes de apoyo y proyectos sostenibles.

El departamento del Cesar, en particular, necesita diversificar su economía para adaptarse a las demandas del mercado global y a los crecientes requisitos ambientales y sociales. En este contexto, los emprendimientos agroindustriales son clave, pues generan empleo, aumentan la productividad y fortalecen la economía local. La innovación en la gestión empresarial de estos emprendimientos es esencial para lograr la diversificación productiva, mejorar la eficiencia, la competitividad, adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y contribuir al bienestar socioeconómico de la región. El Modelo de Incubación y Desarrollo Empresarial (MIDE), apoyado por Drummond Ltda. y la Fundación Universitaria del Área Andina, ha demostrado ser una herramienta eficaz para promover la innovación en los emprendimientos agroindustriales del Cesar. Este modelo fomenta la mejora continua, el desarrollo de habilidades gerenciales y la adopción de tecnologías innovadoras, preparando a los emprendedores para enfrentar un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

Mendoza (2019) señala que aprovechar las oportunidades de innovación se traduce en mayor eficiencia, competitividad y crecimiento económico. Esta investigación busca responder a la pregunta de ¿cuáles son los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales?, utilizando como caso de estudio la incubadora MIDE, y así, examinar cómo estos enfoques innovadores han impactado en la competitividad en el corredor minero del Cesar.

En este orden de ideas, se define la variable de estudio. La innovación es un proceso complejo y no lineal, que depende de la interacción dinámica entre personas y etapas. Se concreta cuando un cambio planificado se implementa con éxito y genera los resultados esperados. En esencia, la innovación transforma ideas en valor, ya sea creando algo nuevo o mejorando lo existente, lo cual es esencial para que las

empresas logren ventajas competitivas y aumenten su productividad (Kato, 2019). En Colombia, regiones históricamente centradas en la explotación de recursos naturales, como Cesar y La Guajira, se enfrentan al desafío de llevar a cabo una transición energética sostenible que fomente la diversificación productiva. Este cambio es crucial para reducir la dependencia del carbón y promover la recuperación económica y social, especialmente en el contexto posterior a la pandemia.

La presente investigación se centra en analizar los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales a través del caso de la incubadora MIDE, considerando aspectos como *marketing*, procesos de producción y organización. Se adopta una perspectiva que reconoce la creciente complejidad y diversidad en la implementación de innovaciones debido a las actuales dinámicas sociales, lo que plantea importantes desafíos para la sociedad.

Durante el proceso de ejecución de la investigación se presentaron limitaciones, entre ellas, la falta de participación de algunos emprendedores debido a su ubicación geográfica, lo cual redujo el tamaño de la muestra. Se propone ampliar la participación de estos emprendedores en futuros estudios. Este análisis permite examinar los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales, aportando una visión teórica y práctica sobre la innovación empresarial.

Respecto al alcance de la investigación, este se define desde el contexto, atendiendo a que la investigación se centrará en el análisis de los procesos de innovación dentro de la gestión empresarial, específicamente en emprendimientos agroindustriales apoyados por la incubadora de empresas MIDE. El alcance geográfico está determinado por las empresas del corredor minero correspondiente a los municipios de La Jagua de Ibirico, Codazzi, Becerril y Chiriguaná en el departamento del César (Colombia). Por otro lado, para el alcance temporal se consideró un período específico de tiempo de los últimos 3 a 5 años, para evaluar cómo han evolucionado los procesos de innovación en la gestión empresarial. Este enfoque temporal permitirá identificar tendencias y cambios recientes en la gestión de la innovación.

Finalmente, la justificación de la temática se basa en que este estudio puede ofrecer recomendaciones prácticas para emprendedores y gestores de incubadoras de empresas, ayudándoles a implementar estrategias de innovación más efectivas en sus modelos de negocio. Al identificar mejores prácticas y barreras comunes en los procesos de innovación, los responsables de la incubadora MIDE y otros programas similares podrán mejorar su oferta de apoyo, incrementando así las probabilidades de éxito de los emprendimientos agroindustriales.

Fundamentación teórica y desarrollo de hipótesis

La innovación suele vincularse con la creación de algo novedoso o con cambios significativos. Sin embargo, su esencia radica en implementar transformaciones que realmente hagan la diferencia. Esta es crucial para obtener ventajas competitivas, ya que está ligada al desarrollo de nuevos productos, servicios

y procesos, así como a la formulación de modelos que sean valiosos y distintivos. Cada innovación debe proporcionar un valor claro y perceptible al cliente o consumidor, quien identificará de manera evidente la ventaja en comparación con las opciones disponibles de la competencia (Moncada et al., 2019).

De la misma manera, se destacan antecedentes como los expuestos por Díaz y Reinoso (2019), donde expresan que el ecosistema emprendedor se caracteriza por ser dinámico y abierto, lo que implica la incorporación de nuevos actores locales y externos en su desarrollo. Por su parte, Echeverri et al. (2020), manifiestan que el entorno emprendedor engloba una diversidad de actores institucionales que operan dentro de dimensiones y factores específicos del emprendimiento, contribuyendo al desarrollo emprendedor en una región y participando en todas las fases del proceso. Estos actores también poseen la capacidad de generar ventajas competitivas, ya que sus recursos intangibles son difíciles de copiar y reemplazar por parte de competidores.

Asimismo, Silva (2021) subraya el papel esencial de la innovación para las PYMES, ya que es crucial para la generación de ventajas competitivas para garantizar su permanencia y crecimiento, así como para asumir riesgos y adoptar una perspectiva proactiva para desarrollar un proceso de innovación en la gestión empresarial, lo cual les ayuda a contrarrestar la turbulencia del mercado y a mantenerse competitivas. De acuerdo con ello, Echeverry et al. (2022) sostienen que una orientación emprendedora tiene un impacto directo y positivo en las actividades de innovación abierta de las PYME, igualmente influye de manera significativa en la obtención de una ventaja competitiva, actuando como un mediador clave en la relación entre la orientación emprendedora.

Seguidamente, los hallazgos presentados en este artículo se basan en un análisis meticuloso de los documentos y datos disponibles relacionados sobre la innovación y los desafíos que enfrenta el sector empresarial al medir adecuadamente las actividades innovadoras, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes). La innovación se considera una fuente de ventajas competitivas desde diversas perspectivas, como lo mencionan Alipio et al. (2023) cuando expresan que las micro y pequeñas empresas (mipymes) constituyen el motor impulsor del crecimiento económico de países en desarrollo. Por tanto, estas requieren de una adecuada gestión, pues representan un desafío tanto para los emprendedores como para los profesionales involucrados en el sector empresarial, los cuales requieren diversos modelos que incluyen procesos de innovación y enfoques sintéticos y coherentes con el objetivo de lograr rentabilidad.

Por consiguiente, el impacto de la innovación en el desempeño empresarial se refiere a cómo la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o enfoques innovadores puede afectar positivamente el rendimiento y la competitividad de una empresa. Adoptar exitosamente la innovación trae diversos beneficios en el mercadeo y la gestión empresarial, al mejorar la eficiencia en la producción, reduciendo costos, aumentando la productividad y abriendo nuevas oportunidades de negocio, incluyendo la entrada a mercados inexplorados. Igualmente se debe tener en cuenta que este impacto puede variar según la

actividad y el contexto específico de cada emprendimiento. En términos generales, aquellos emprendimientos que abrazan la innovación y la incorporan en su cultura y estrategia empresarial, tienen mayores posibilidades de sobresalir y prosperar en el mercado.

De la misma manera, [Damanpour et al. \(2018\)](#), expresa que la innovación es el proceso mediante el cual se introducen nuevas ideas con el fin de generar beneficios para una organización. Este proceso puede dar lugar a la creación de nuevos servicios, sistemas, procesos, o bien, a la mejora de los ya existentes. Asimismo, la innovación puede manifestarse como una solución para superar la obsolescencia de un servicio, sistema o proceso inadecuado. De igual forma, la implementación de nuevas ideas y procesos es esencial para elevar la productividad, eficiencia, el alcance social, financiero y ecológico del ámbito agroalimentario.

La innovación en la gestión empresarial es especialmente relevante para los emprendimientos agropecuarios, porque puede marcar la diferencia en la productividad, la eficiencia y la sostenibilidad de este tipo de negocios. Algunas áreas clave donde la innovación puede aplicarse en emprendimientos agropecuarios desde los procesos y procedimientos de producción tecnificada, reduce costos, aumentando el rendimiento de los cultivos, mientras que se da la aplicación de un análisis de datos a través del sistema de información geográfico para la toma de decisiones.

Así mismo, también puede agregar valor desde la diversificación de productos y servicios agrícolas, sumando valor a través del procesamiento, envasado y comercialización diferenciada. Esto puede generar mayores ingresos, oportunidades de negocio, hasta la implementación de prácticas agrícolas sostenibles y amigables con el medio ambiente para mejorar la resiliencia del emprendimiento agropecuario y garantizar su viabilidad a largo plazo.

En este mismo contexto, se pueden adoptar estrategias innovadoras de mercadeo y comercialización, como el uso de plataformas digitales, redes sociales y comercio electrónico, que permitan abrir nuevas oportunidades de negocios y alcanzar mercados más amplios. Seguidamente, la implementación de herramientas y sistemas de gestión financiera y administrativa innovadores pueden mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones informadas en el emprendimiento agropecuario.

Del mismo modo, el [Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura \(IICA 2014\)](#), expone que la innovación se puede entender como la incorporación de conocimientos recientes en los procedimientos de organización y producción. Esta adopción se lleva a cabo a través del aprovechamiento colectivo de conocimientos, técnicas, conceptos e instrumentos, generando un cambio favorable y práctico en el quehacer en productividad u organización. Para lograr que el propósito tenga un efecto innovador, la renovación que se aplica debe ser única en la transformación del proceso, para lograr de esta manera la implementación y validación de la innovación en la gestión empresarial.

La implementación de una apropiación colectiva de nuevos saberes, ideas, técnicas y tecnologías que permitan mejorar y generar beneficios en los procesos productivos y organizativos, se traduce en un cambio efectivo y beneficioso en la actividad productiva y organizacional (French et al. 2014, como se citó en IICA, 2014). Se puede hablar así, de implementación de la innovación de acuerdo con las necesidades que se tengan en los emprendimientos u organizaciones.

Así mismo, es importante destacar que ciertas limitaciones institucionales, como las restricciones financieras provenientes de entidades gubernamentales, organizaciones de desarrollo y políticas de innovación, representan desafíos para que las pequeñas y medianas empresas (pymes) logren su pleno potencial en términos de incrementar beneficios, generar empleo y contribuir al crecimiento económico (García et al., 2019). En este contexto, Cravo y Piza (2019), indican que la innovación desempeña un papel fundamental en el desarrollo organizacional, generando impactos positivos significativos en el rendimiento empresarial y convirtiéndose en un componente esencial para el crecimiento económico.

Simultáneamente, Amorós et al. (2019); llegan a la conclusión de que la innovación en productos, *marketing* y organización desempeñan papeles distintos en el progreso de una empresa; no obstante, es crucial aclarar las diferencias entre los modelos de innovación. En el desarrollo de nuevos productos, la innovación en estrategias de *marketing* es fundamental para el éxito de cualquier lanzamiento, al igual que la adopción de varias certificaciones o acreditaciones de calidad, ya que orientan los procesos hacia el mercado desde las fases iniciales del diseño del producto o servicio.

Según Pertuz y Pérez (2020), las prácticas de gestión de la innovación se estructuran en función del proceso que las empresas siguen para implementar cambios en sus productos, mejorar sus procesos, utilizar técnicas de generación de ideas y desarrollar estrategias de gestión del talento humano enfocadas en la innovación. Estas prácticas proporcionan un conjunto de directrices para que las empresas puedan optimizar su gestión de la innovación. Desde la perspectiva de García y García (2022) la innovación en las pymes es fundamental para su crecimiento, ya que les permite acceder a nuevos mercados, mejorar sus procesos, mantenerse competitivas y renovar sus productos y servicios. En el entorno actual, es crucial que estas empresas adopten y adapten prácticas innovadoras para asegurar su supervivencia y continuar evolucionando junto con su entorno. Para los empresarios en América Latina, es esencial comprender que la innovación va más allá de las visiones optimistas que suelen ofrecer las fuentes de información tradicionales. Es importante considerar que existen factores complejos y efectos secundarios que una estrategia de innovación mal planificada puede generar, impactando negativamente la actividad empresarial.

García (2012) y Limas (2018) argumentan que la innovación se ha convertido en una exigencia fundamental en las empresas en la actualidad. Afirman que aquellas compañías que no apuestan por la

innovación están poniendo en peligro su supervivencia a largo plazo. Siendo la innovación un factor clave en el éxito y crecimiento de las empresas, ya que les permite seguir siendo competitivas, adaptarse a los cambios de acuerdo con las necesidades del mercado, y mejorar la satisfacción y el éxito de los clientes.

Los autores [Tavares y Vélez \(2023\)](#), definen que el potencial de crecimiento de una organización está vinculado a su habilidad para crear y aprovechar nuevas ideas, mercados y tecnologías, así como para revitalizar ideas preexistentes en un contexto novedoso. Este enfoque facilita la evaluación del entorno externo, permitiendo un análisis de las tendencias del mercado y de los avances tecnológicos. También, implica examinar el entorno interno de la empresa, incluidas sus competencias técnicas y organizativas, las plataformas tecnológicas disponibles, las relaciones y alianzas establecidas, así como, sus fortalezas y debilidades competitivas.

[Alharbi et al. \(2019\)](#), destacan que la innovación desempeña un papel crucial en la economía. Su importancia radica en que puede manifestarse de múltiples maneras. Por ejemplo, la innovación es significativa cuando se introduce o comercializa un producto o servicio nuevo mejorado en comparación con los actuales. Esto subraya que la innovación organizacional es esencial, ya que promueve la aparición de nuevos productos y servicios en el mercado. Además, la innovación también contribuye a perfeccionar los productos o servicios ya existentes. Por otro lado, [Mosquera y Flores \(2022\)](#), argumentan que la gestión de la innovación parece estar menos relacionada con una estructura organizativa formal y más vinculada a prácticas gerenciales centradas en la innovación, así como a la participación de los empleados.

Posteriormente, se aborda la capacidad de innovación de una organización en diversos niveles, desde una evaluación general hasta mediciones más detalladas, como evaluaciones por etapas en el proceso de innovación o evaluaciones de dimensiones específicas, como actitudes psicológicas hacia la innovación. [Zahra y George \(2002\)](#) definen la capacidad de adquisición como el proceso de identificar y comprender el conocimiento externo que podría ser valioso y que reside fuera de la organización. Ambos estudios resaltan la importancia de las rutinas organizativas. La cultura de la innovación, que implica la motivación y coordinación de las personas para generar e implementar nuevas ideas en consonancia con los objetivos planificados por la empresa, ha sido subrayada en la investigación, centrándose en los aspectos no técnicos de los sistemas de innovación.

[Amara et al. \(2008\)](#), [Atal y Bar \(2011\)](#), [Barlow et al. \(2006\)](#), [Mendoza \(2019\)](#), y [Vasileiou et al. \(2012\)](#), respaldan la administración de la innovación, la cual se considera como un procedimiento aplicado mediante un enfoque técnico o tecnológico que requiere incentivos económicos para su ejecución y aplicación, con el propósito de buscar oportunidades de crecimiento en términos de productos, mercado y desarrollos tecnológicos en los procesos de producción. Además, abogan por la generación de un trabajo colaborativo que involucre la planificación de innovaciones disruptivas, integrando a la empresa con su entorno, respaldado por transformaciones organizativas que le permitan competir de manera sostenible.

Así mismo, se definen las innovaciones en producto, *marketing* y organizacional en la siguiente tabla de cortejo (tabla 1):

Tabla 1. *Cortejo para definir los tipos de innovación.*

| Tipo de innovación | Descripción | Autor(es) |
|--|--|--|
| Innovación en procesos organizacionales  | La innovación organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización introduce cambios significativos en sus estructuras, prácticas, procesos y estrategias con el objetivo de mejorar su desempeño y adaptarse a las demandas del entorno. | Cañizales (2020). |
| | La innovación organizacional implica que la empresa tenga la habilidad de ajustarse y evolucionar frente a cambios tanto internos como externos. Este proceso puede abarcar la optimización de procesos internos, destacando la prioridad de fortalecer de manera constante a su capital humano. Esto se logra mediante una capacitación continua en áreas que generen valor a sus operaciones, así como proporcionando condiciones de trabajo propicias para que los empleados se sientan cómodos y motivados, lo que incentivará la liberación de su potencial creativo de manera voluntaria y entusiasta. | Sánchez et al. (2018) |
| | La innovación dentro de la organización se reconoce como un recurso esencial para proporcionar ventajas competitivas a la empresa. Esto se debe a que facilita diferentes formas de innovación, fomentando la complementariedad entre las innovaciones tecnológicas y las no tecnológicas. Esta integración favorece los cambios incrementales en la estructura organizacional y social, permitiendo que se alineen con los progresos tecnológicos. | Francis y Bessant (2005), Tidd y Bessant (2021). |
| Innovación en producto  | Las compañías necesitan adquirir, poner en práctica y compartir conocimientos relacionados con la innovación en procesos y producción a fin de adaptarse de manera efectiva a las transformaciones en su entorno y a las nuevas posibilidades surgidas en el mercado. La innovación y la aplicación de mejoras en los procesos se presentan como elementos esenciales en el progreso de las empresas que tienen un enfoque centrado en la calidad. | Mendoza (2019) |
| | La innovación en procesos como los esfuerzos emprendidos por las empresas para modificar la producción, el abastecimiento y la distribución, así como realizar ajustes en equipos y programas informáticos. Este proceso tiene como objetivo transformar los resultados de la investigación y el desarrollo (I+D) con el fin de adecuar la producción de bienes o servicios a los requisitos de diseño y a las demandas del mercado. | Singh y Hanafi (2020) |
| | La innovación en productos se destaca como un factor esencial para el avance y la competitividad empresarial, ya que comprende la introducción de nuevos productos al mercado o la notable mejora de los productos existentes mediante la implementación de innovación tecnológica. Esta práctica es considerada como un elemento crucial en el desarrollo organizacional, abarcando diversos aspectos tales como tecnologías, productos, conocimientos, experiencias y estrategias. | Gómez y Valencia (2020) |
| | La innovación en productos y servicios se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer nuevas opciones a sus clientes. Esto puede implicar la creación de nuevos productos, la mejora de las características, el desempeño o la funcionalidad de los ya existentes, la reducción de costos | Tidd y Bessant (2021). |

| | | |
|--|--|----------------------|
| | o cualquier otra mejora que haga que los productos o servicios sean más atractivos para el mercado. | |
| | La innovación se refiere a la creación o mejora de un producto o proceso que se diferencia significativamente de las opciones anteriores ofrecidas por la unidad. Este nuevo producto o proceso puede ser lanzado al mercado para su venta o implementado internamente por la unidad. La innovación puede ser el resultado de la creación de algo completamente nuevo o de la combinación de elementos anteriores para crear algo mejorado. | OECD (2008) |
| <p>Innovación en Marketing o mercadotecnia</p>  | La innovación en el ámbito del <i>marketing</i> resulta crucial para que las empresas sobresalgan en un mercado en constante evolución y cada vez más competitivo. No solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también la capacidad de ajustarse a las cambiantes preferencias de los consumidores y descubrir enfoques creativos para destacarse en el mercado. Además, contribuye a definir la ubicación estratégica de los recursos que las pequeñas y medianas empresas asignan a iniciativas innovadoras. | Arosa y Chica (2020) |
| | La innovación en el mercado y su adecuada implementación son fundamentales para desarrollar nuevas estrategias de <i>marketing</i> y mejorar los resultados. Adaptar la capacidad de innovación en productos, procesos y <i>marketing</i> genera una mayor conciencia entre los altos directivos sobre la necesidad de vigilar continuamente el entorno. En este sentido, la AbsPot es clave para recopilar información que garantice el éxito de la innovación en el mercado | Guerrero (2021) |
| | Se trata de implementar un método novedoso de promoción comercial que conlleve modificaciones importantes en el diseño, embalaje, ubicación, publicidad y costos de un producto. Estas innovaciones de marketing incluyen principalmente cambios significativos en el diseño del producto como parte del nuevo enfoque de comercialización. | OECD (2005) |

Nota. Elaborado con base en informes de referencia mencionados.

Según la información presentada en la tabla anterior, las mejoras en los procesos de productos, *marketing* y organización dentro de las empresas tienen el potencial de generar un impacto notable en diversos aspectos de su operatividad, al tiempo que pueden resultar exitosas. Algunas de las funciones y ventajas fundamentales asociadas a las innovaciones en procesos de producción están vinculadas con la eficiencia y la disminución de gastos, ya que resultan en una utilización más efectiva de los recursos y una reducción de los costos operativos. Por otro lado, también implican la diversificación de productos o servicios de acuerdo con las demandas y tendencias del mercado.

En cuanto a las innovaciones en *marketing*, estas buscan establecer distinciones y posicionarse en el mercado. Al mismo tiempo, contribuyen a resaltar la empresa y sus productos en un entorno competitivo, generando una ventaja única y una posición clara en la percepción del consumidor. Esto conlleva la adopción de nuevas estrategias de *marketing* que faciliten una segmentación más precisa del mercado y la identificación más acertada de los potenciales clientes, lo que, en consecuencia, eleva la eficacia de las campañas promocionales.

Finalmente, las innovaciones organizacionales pueden conferir a la empresa una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno, permitiéndole hacer frente a nuevos desafíos y capitalizar oportunidades emergentes. Además, las mejoras en la estructura organizacional pueden favorecer una gestión más efectiva del talento humano, lo que estimula la motivación y el compromiso de los empleados, resultando en un mejor rendimiento y retención del talento.

Método

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo al recopilar y analizar datos numéricos, lo que permitió abordar la variable de estudio de manera precisa. Se definió el tema de investigación, se formuló la pregunta central y se establecieron los objetivos correspondientes. Asimismo, se revisó la literatura relevante para desarrollar la fundamentación teórica. Los resultados se basaron en la información cuantitativa obtenida a través del instrumento de investigación, y las conclusiones se elaboraron a partir de estos datos.

Este estudio se clasificó como investigación descriptiva y se consideró una investigación de campo, ya que la información se recopiló directamente de la realidad. En este caso, se obtuvieron datos de los gerentes o representantes legales de las empresas agroindustriales que forman parte de la incubadora MIDE y que fueron seleccionadas para este estudio. Además, el diseño de la investigación fue de tipo no experimental, ya que la información se examinó sin alterar la variable de estudio, y *ex post facto*, debido a que se analizaron hechos ya ocurridos. La investigación también es transeccional descriptiva, dado que se recolectó información en un solo momento para analizar la incidencia de la variable bajo el enfoque cuantitativo, describiendo los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales con la incubadora MIDE como caso de estudio. La naturaleza de investigación de campo permitió recopilar datos directamente del entorno real de cada empresa.

En el contexto de esta investigación, se consideraron las Empresas agroindustriales pertenecientes a la incubadora MIDE, ubicadas en el corredor minero - departamento del Cesar – Colombia, siendo estas el universo de estudio conformado por veinticinco (25) emprendedores del del sector agropecuario. Debido a que en este caso se trató de una población finita de pequeñas dimensiones dispuesta a participar en la investigación, no se necesitó muestras ni muestreos; en su lugar, se efectuó un censo poblacional. Este, según Bernal (2016), se define como un método que permite analizar cada uno de los integrantes de la población, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Distribución de los informantes*

| Emprendimientos del corredor minero | Nº de Informantes |
|-------------------------------------|-------------------|
| Apicultura y avicultura | 6 |
| Cultivos agrícolas varios | 5 |
| Granja Agrícola | 5 |
| Cría de ovino caprino | 4 |

| | |
|--------------------|----|
| Cría de peces | 3 |
| Producción de café | 2 |
| TOTAL | 25 |

Dado que el objetivo principal de la investigación es analizar los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales, con el caso de la incubadora de empresas MIDE, se establecieron criterios específicos para incluir a la población objeto de estudio. Se incluyeron emprendedores agroindustriales que estén registrados en la cámara de comercio y que sean parte del MIDE. En contraste, se excluyeron las empresas que no pertenecen al sector agroindustrial o que no forman parte del MIDE.

Así mismo, se utilizó la técnica de encuesta para la recopilación de datos, empleando un cuestionario de 48 preguntas con una escala Likert de cuatro puntos. Este cuestionario consistió en una serie de afirmaciones o juicios para que los participantes indicaran su opinión. Las preguntas se dividieron en tres secciones, que correspondían a la variable de estudio, sus dimensiones y los indicadores. El cuestionario se centró en la variable de estudio, innovación, e incluyó las dimensiones de marketing, procesos organizacionales y procesos de producción. Por consiguiente, se estableció que las respuestas cuatro (4) y tres (3) de la escala Likert indicaban un mayor acuerdo y, por lo tanto, una actitud favorable; mientras que las respuestas uno (1) y dos (2) denotaban desacuerdo y una actitud desfavorable hacia las variables. Es importante señalar que, con el fin de cumplir con este objetivo, se llevó a cabo un análisis de herramientas por parte de cinco expertos en el campo de proyectos de innovación. Estos profesionales emitieron evaluaciones utilizando un formato de validación, en el cual expresaron las pautas a seguir en la evaluación de los elementos. Este proceso posibilitó la eliminación de aspectos no pertinentes a los objetivos y variables de la investigación, al mismo tiempo que se ajustó la relación de otros elementos.

Después de validar el instrumento, se llevó a cabo la evaluación de su confiabilidad mediante el uso de coeficientes que variaron de 0 a 1, donde un valor de 0 indicaría una confiabilidad nula y un valor de 1 representaría una confiabilidad total. Se utilizó una escala de Likert para evaluar la confiabilidad, empleando el coeficiente Alfa de Cronbach. En el cuadro siguiente, se presenta una estructura que resume los valores o coeficientes de Alfa de Cronbach utilizados para determinar la confiabilidad del instrumento.

Tabla 3. *Rango de valores que establecen la confiabilidad del instrumento*

| Intervalo | Descripción |
|-------------|---|
| 4.50 – 6.00 | La categoría señala una falta de confiabilidad en el grado de compromiso. |
| 3.00 – 4.49 | La categoría sugiere una confiabilidad moderada en el nivel de compromiso. |
| 1.50 – 2.99 | La categoría señala una confiabilidad en el elevada en el nivel de compromiso. |
| 0.00 – 1.49 | La categoría refleja una confiabilidad excepcionalmente alta en el nivel de compromiso. |

En el contexto de este estudio, con el propósito de evaluar la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto, que se administró a veinticinco (25) participantes seleccionados de la población objeto de la investigación. Los resultados obtenidos en esta prueba se emplearon en el cálculo de la confiabilidad. La fórmula empleada para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α = coeficiente Alfa Cronbach

K = cantidad de preguntas o ítems

S_i^2 = varianza de los ítems

S_t^2 = varianza de la suma de los ítems

Así se obtuvo la siguiente escala Likert:

Tabla 4. *Escala de valores.*

| Escala | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy alta |
| 0,61 a 0.80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja |

Esta evaluación de la confiabilidad permitió obtener un coeficiente de confiabilidad del instrumento, asegurando una consistencia de respuestas con un valor de 0.92, lo que señala que el instrumento es altamente confiable, dado que supera el umbral mínimo recomendado de 0.70. En este caso, el instrumento aplicado demostró una magnitud de confiabilidad muy alta, indicando una consistencia robusta en las respuestas.

Una vez que se ha administrado el cuestionario a 25 productores agropecuarios financiados por la incubadora de empresas "MIDE", se construyó una matriz de datos para realizar el análisis estadístico. Los resultados se presentaron mediante estadística descriptiva, utilizando rangos, intervalos y categorías predefinidas para facilitar su interpretación. De los 25 cuestionarios recibidos, 5 fueron excluidos por no estar completos, quedando un total de 20 cuestionarios válidos para el análisis.

Resultados

Los resultados de esta investigación basados en el análisis de un cuestionario permitieron describir los procesos de innovación en la gestión empresarial de los emprendimientos agroindustriales de la incubadora

MIDE, con el objetivo de mejorar la competitividad de los pequeños productores. Se utilizaron estadísticas descriptivas, calculando la media y la desviación estándar, y se presentó un cuadro con el rango, intervalo y categorización para facilitar la interpretación de los datos con un mismo índice para cada variable. Estos resultados se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. *Baremo para la interpretación de la media y la desviación estándar*

| Rango | Alternativa | Intervalos/límites | Categoría |
|-------|--------------|-------------------------|--|
| 4 | Siempre | $3,28 \geq X \leq 4,00$ | Alta: Indica una baja confiabilidad en el nivel de compromiso |
| 3 | Casi Siempre | $2,52 \geq X \leq 3,27$ | Medianamente Alta: indica una moderada confiabilidad en el nivel de compromiso |
| 2 | Casi Nunca | $1,76 \geq X \leq 2,51$ | Baja: Indica una alta confiabilidad en el nivel de compromiso |
| 1 | Nunca | $1,00 \geq X \leq 1,75$ | Muy Baja: Indica una muy alta confiabilidad en el nivel de compromiso. |

De esta manera, con el objetivo de enfatizar el análisis de los datos, se examinará a continuación la descripción detallada de los resultados en términos de cómo es el reporte de las dimensiones e indicadores en relación con la variable que se está estudiando.

Tabla 6. *Reporte de la dimensión uno.*

| Dimensiones e indicadores | | Promedio | Frecuencias | | | | |
|---|------------------------|----------|-------------|-------|--------|--------|--------|
| Dimensión: Procesos de innovación en <i>marketing</i> | | | Abreviatura | S | CS | CN | N |
| Indicador | Sitios Web | 1,88 | FA | 3 | 12 | 20 | 25 |
| | | | FR | 5,00% | 20,33% | 33,33% | 41,00% |
| | Redes sociales | 2,27 | FA | 0 | 27 | 22 | 11 |
| | | | FR | 0,00% | 45,00% | 36,67% | 18,33% |
| | Vigilancia tecnológica | 2,38 | FA | 5 | 19 | 30 | 6 |
| | | | FR | 8,33% | 31,67% | 50,00% | 10,00% |
| | Diseño | 2,32 | FA | 4 | 18 | 31 | 7 |
| | | | FR | 6,67% | 30,01% | 51,67% | 40,00% |
| | Ferias y exposiciones | 2,48 | FA | 5 | 25 | 24 | 6 |
| | | | FR | 8,33% | 41,67% | 40,00% | 10,00% |

Nota. Tabla organizada con base a la información reportada por los emprendedores.

En la tabla 6 se puede apreciar que el promedio de la dimensión de procesos de innovación en *marketing* es de 2,27, lo cual indica un bajo nivel de dominio en la aplicación de innovación en el *marketing*. Además, se desprende que los emprendedores han llevado a cabo labores de vigilancia tecnológica y han participado en ferias y exposiciones de productos, aunque el 51,67% de ellos no considera tener un diseño de marca adecuado para participar en este tipo de eventos.

Tabla 7. *Reporte de la dimensión dos.*

| Dimensiones e indicadores | | Promedio | | Frecuencias | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|----------|-------------|-------------|--------|--------|--------|
| Dimensión: Procesos organizacionales | | 2,2 | Abreviatura | S | CS | CN | N |
| Indicador | Estructura organizacional | 2,15 | FA | 3 | 15 | 30 | 12 |
| | | | FR | 5,00% | 25,00% | 50,00% | 20,00% |
| | Manual de funciones | 2,17 | FA | 0 | 19 | 23 | 18 |
| | | | FR | 0,00% | 31,67% | 38,33% | 30,00% |
| | Planeación estratégica | 2,42 | FA | 1 | 12 | 33 | 9 |
| | | | FR | 1,67% | 28,33% | 55,00% | 15,00% |
| | Cadena de valor | 2,12 | FA | 3 | 27 | 22 | 8 |
| | | | FR | 5,00% | 45,00% | 36,67% | 13,33% |
| | Capacitación | 2,35 | FA | 1 | 14 | 32 | 12 |
| | | | FR | 1,69% | 23,73% | 54,24% | 20,34% |

Nota. Tabla organizada con base a la información reportada por los emprendedores.

En la tabla 7 se presenta una dimensión con un promedio de 2,2, lo que la clasifica en la categoría de bajo dominio. Este bajo promedio refleja ciertas deficiencias en las prácticas de gestión de las empresas. Específicamente, el 55,00% de los emprendedores indicaron que casi nunca existen políticas de calidad implementadas en la organización, lo que sugiere una falta de enfoque sistemático hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente. Asimismo, un 54,24% de los encuestados manifestó que la empresa no maneja una cadena de valor como apoyo a su gestión, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la capacidad de competir en el mercado, ya que la cadena de valor es fundamental para optimizar los procesos internos y mejorar el valor percibido por el cliente.

Por otro lado, en un aspecto más positivo, el 55,00% de los emprendedores estuvieron de acuerdo en que casi siempre reciben capacitación en temas de innovación. Esto indica un esfuerzo por parte de la empresa para actualizar y mejorar las habilidades de los empleados en áreas clave de innovación, lo cual es crucial para adaptarse a los cambios del mercado y fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos de capacitación, existe una preocupación notable en cuanto a la aplicación práctica de estos conocimientos. Un 45,00% de los encuestados expresó que, aunque la gerencia casi siempre se preocupa por proporcionar un conocimiento interno enfocado en la planeación estratégica, no se observa una inversión significativa en la innovación dentro de la gestión empresarial. Esto sugiere una desconexión entre el reconocimiento de la importancia de la innovación y la asignación de recursos necesarios para implementarla efectivamente, lo cual podría limitar el crecimiento y la competitividad de la empresa en el largo plazo.

Tabla 8. *Reporte de la dimensión tres.*

| Dimensiones e indicadores | | Promedio | Frecuencias | | | | |
|---|--|----------|-------------|-------|--------|--------|--------|
| Dimensión: Procesos de innovación en producción | | 2,32 | Abreviatura | S | CS | CN | N |
| Indicador | Producción | 2,52 | FA | 2 | 31 | 23 | 4 |
| | | | FR | 3,33% | 51,67% | 38,33% | 6,67% |
| | Herramientas tecnológicas para el uso del agua | 2,23 | FA | 2 | 22 | 24 | 12 |
| | | | FR | 3,33% | 36,67% | 40,00% | 20,00% |
| | Energías limpias | 2,23 | FA | 5 | 18 | 23 | 14 |
| | | | FR | 8,33% | 30,00% | 38,33% | 23,33% |
| | Tecnificación en producción | 2,38 | FA | 3 | 23 | 28 | 6 |
| | | | FR | 5,00% | 38,33% | 46,67% | 10,00% |
| | Tecnificación en transformación | 2,23 | FA | 0 | 19 | 36 | 5 |
| | | | FR | 0,00% | 31,67% | 60,00% | 8,33% |

Nota. Tabla organizada con base a la información reportada por los emprendedores.

La tabla 8 refleja que la dimensión de procesos de innovación en la producción, en el contexto del apoyo a la gestión empresarial, tiene un promedio de 2,32, lo que la ubica en una categoría de bajo dominio. Esto indica que, en general, los procesos de innovación en la producción no están siendo aplicados de manera efectiva o constante en las empresas evaluadas. Sin embargo, un 51,67% de los emprendedores afirma que sí aplican innovación en la producción, sugiriendo que hay esfuerzos individuales o casos puntuales donde se está adoptando una mentalidad innovadora. Por otro lado, la falta de uso de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en el uso del agua, crucial para el mantenimiento de cultivos y la cría de animales, es evidente, ya que el 40% de los encuestados menciona que estas tecnologías casi nunca se utilizan. Esto se subraya como una oportunidad perdida para optimizar los recursos naturales y mejorar la sostenibilidad de los procesos de producción.

Además, un 60% de los encuestados indica que casi nunca se utiliza la tecnificación para la transformación de la producción con fines de industrialización. Esto sugiere que hay una brecha significativa en la adopción de tecnologías avanzadas para agregar valor a los productos agroindustriales, lo cual podría limitar las posibilidades de mejorar la competitividad y expandir los mercados de estas empresas. En conjunto, estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de fortalecer la implementación de procesos de innovación y tecnificación en la producción para apoyar de manera más efectiva la gestión empresarial y el desarrollo sostenible en el sector agroindustrial

Discusión

En el presente estudio, la evaluación de los resultados de esta innovación se lleva a cabo desde la perspectiva de la observación de teorías relacionadas con la gestión empresarial innovadora. En este contexto, se realiza una comparación con estudios previos y diversas teorías.

En relación con las estrategias de innovación en *marketing* de los emprendimientos agroindustriales de la incubadora de empresas MIDE, los resultados revelaron una baja implementación de innovación en *marketing* y la ausencia de un diseño de marca adecuado para participar en este tipo de eventos. En este contexto, [Arosa y Chica \(2020\)](#) destacan la importancia fundamental de la innovación en el ámbito del marketing para que las empresas destaquen en un mercado en constante evolución y cada vez más competitivo. Esta innovación no se limita solo a la adopción de nuevas tecnologías, sino también a la capacidad de adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores y descubrir enfoques creativos para sobresalir en el mercado. Además, contribuye a definir la asignación estratégica de recursos que las pequeñas y medianas empresas destinan a iniciativas innovadoras.

Por otro lado, [Amorós et al. \(2019\)](#) señalan que algunas acciones emprendidas por los empresarios no promueven la innovación en marketing. A pesar de ello, las estadísticas de los resultados muestran que ciertas acciones llevadas a cabo por estos emprendedores tienen el potencial de generar resultados económicos inesperados. Sin embargo, estos autores subrayan la necesidad de identificar oportunidades de negocio y liderar el capital humano respaldado por la innovación en el ámbito del marketing.

Como contribución al análisis, se considera fundamental que los emprendimientos agroindustriales asociados a la incubadora de empresas MIDE apliquen estrategias de marketing para mantener su sostenibilidad a lo largo del tiempo. Esto implica adaptar dichas estrategias a las necesidades del entorno, utilizando plataformas digitales, desarrollando una identidad de marca acorde con sus productos y llevando a cabo una vigilancia tecnológica.

A continuación, se observó que los emprendimientos agroindustriales de la incubadora de empresas MIDE presentan un bajo dominio en áreas clave como la estructura organizacional, la planificación estratégica y la cadena de valor. Esta deficiencia limita las oportunidades de crecimiento desde una perspectiva gerencial y empresarial. Esto contrasta con las afirmaciones de [Tavares y Vélez \(2023\)](#) y [Mendoza \(2019\)](#), quienes sostienen que la introducción de innovaciones y la mejora en procesos, estructuras y organización son esenciales para el progreso de las empresas que adoptan un enfoque orientado hacia la calidad.

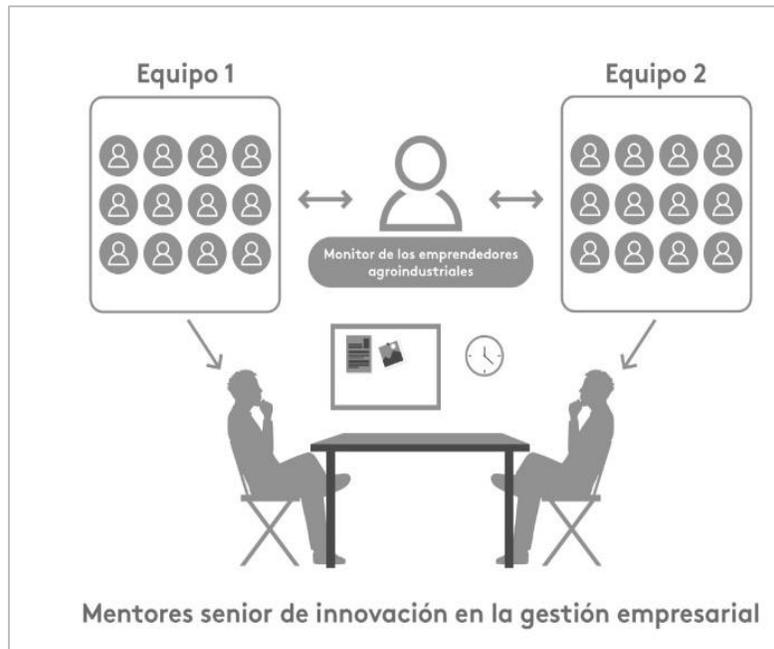
En contraste, autores como [Gil et al. \(2018\)](#), [Abdul y Medase \(2019\)](#), [Rodríguez et al. \(2018\)](#), [Hanifah et al. \(2020\)](#), y [Solarte et al. \(2019\)](#) opinan que las condiciones más relevantes para impulsar la innovación incluyen el establecimiento de una cultura de aprendizaje y una estructura organizativa que respalde este proceso educativo. En este contexto, elementos como la comunicación, la existencia de una estrategia de innovación, y la participación de los empleados en intercambios de conocimientos y en comunidades de práctica, resultan ser factores esenciales en el ámbito de la innovación empresarial, alentando el compromiso y la generación de ideas.

Así, la innovación en la estructura organizacional implica la introducción de cambios sustanciales, creativos y estratégicos en la forma en que una empresa organiza, dirige y gestiona sus recursos, procesos y personas. Esta innovación va más allá de la creación de nuevos productos o servicios, concentrándose en transformar la operación de la empresa, abarcando aspectos como el diseño organizativo, la cultura empresarial, los procesos de trabajo y la gestión del talento. De manera similar, busca romper con las prácticas tradicionales, permitiendo a las empresas adaptarse de manera más efectiva a entornos cambiantes, ser más ágiles en la toma de decisiones y fomentar un entorno propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones. La investigación destaca que, algunas empresas carecen de una organización estructural, por lo que se sugiere diseñar una cultura de innovación e implementar nuevas ideas alineadas con los objetivos planificados previamente por la empresa, haciendo especial énfasis en los aspectos no técnicos de los sistemas de innovación.

Finalmente, se analizaron los procesos de innovación en la producción de los emprendimientos agroindustriales de la incubadora de empresas MIDE. Este análisis revela que estos emprendimientos muestran una escasa utilización de herramientas tecnológicas en sus procesos de producción y transformación. Como resultado, se observa que estas empresas carecen de información acerca de la competencia circundante, lo que limita su capacidad para gestionar la innovación. En este contexto, se evidencia la necesidad de elevar el nivel de originalidad en las innovaciones para reforzar la posición competitiva de estas empresas y acceder a nuevos mercados contrastados, tal como lo plantean [Amara et al. \(2008\)](#), [Atal y Bar \(2011\)](#), [Barlow et al. \(2006\)](#), [Mendoza \(2019\)](#), y [Vasileiou et al. \(2012\)](#). Como aporte significativo, se encuentra que, en los emprendimientos examinados se destaca que la innovación en los procesos de producción no se limita a la utilización de la capacidad existente en innovación tecnológica o técnica. Es esencial poner atención en el fortalecimiento de aquellas capacidades centrales que se perciban como deficientes, identificándolas como áreas críticas que necesitan una atención adecuada, cumpliendo con los requisitos de innovación pertinentes para el proceso de producción y transformación, impulsando de esta manera el crecimiento emprendedor.

De manera similar, después de realizar la contrastación con la teoría, se llevó a cabo un taller de pensamiento creativo facilitado por los investigadores, quienes ocupan roles de mentores senior en innovación. Este taller se organizó siguiendo el formato de campamento disruptivo, en el que participaron 25 emprendedores, designando a uno de ellos como monitor. De esta manera, se exploró el tema de la innovación organizacional como parte del proceso en la gestión empresarial, cuyo objetivo fue que los emprendedores adquirieran y aplicaran conocimientos innovadores en sus respectivos negocios, tal como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Modelo del taller pensamiento creativo



A partir de los resultados de las estadísticas, la contratación de teorías y el taller a los emprendedores, se propone la ruta del modelo para la innovación de la gestión empresarial para los emprendimientos agroindustriales pertenecientes a la incubadora MIDE.

Propuesta de autores

Figura 2. Ruta del modelo para la innovación organizacional de los emprendimientos del MIDE



Nota. Figura construida con base a la información reportada por los emprendedores.

La ruta del modelo para la innovación organizacional ofrece cinco etapas:

1. *Escribir la historia de la empresa*: es una práctica valiosa que no solo honra el pasado, sino que también sirve como guía para el presente y el futuro, contribuyendo a la construcción de una identidad sólida y a la toma de decisiones fundamentadas.
2. *Diseño de la identidad corporativa*: de una empresa es un proceso crucial que involucra la creación y gestión de elementos visuales y conceptuales que representan la esencia y los valores de la marca, teniendo en cuenta los siguientes pasos clave: definir la estrategia de marca, investigar y analizar la competencia, conocer al público objetivo, desarrollar el logotipo, seleccionar la paleta de colores, diseñar tipografías y estilo de texto, crear elementos gráficos adicionales, establecer normas de marca (*brand guidelines*), aplicar la identidad en todos los canales e implementar y gestionar consistentemente.
3. *Estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos*: son herramientas esenciales para establecer una base organizativa sólida. Proporcionan claridad, eficiencia y coherencia en el funcionamiento diario de la empresa, contribuyendo al éxito a largo plazo y al bienestar de sus empleados.
4. *Plan de acción empresarial*: es un documento que especifica las acciones particulares que la empresa implementará para lograr sus objetivos, metas, presupuesto y responsables. Abarcando tanto el corto como el mediano y largo plazo. La ejecución de este plan con disciplina se realiza considerando la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo, elementos fundamentales en este proceso.
5. *Implementación del proceso de innovación organizacional*: implica introducir cambios significativos en la forma en que una empresa opera y se adapta para fomentar la creatividad, la mejora continua y la capacidad de respuesta a los desafíos del entorno empresarial, con el compromiso de la alta dirección, realizando retroalimentación, mejora continua permanente, flexibilidad y una mentalidad abierta para adaptarse a nuevas ideas y enfoques.

La ruta del modelo para la innovación organizacional es una estructura amplia que puede ser adaptada de acuerdo con las características particulares de cada empresa y su sector.

Conclusiones

La capacidad de implementar innovaciones desde la perspectiva de la gestión empresarial presenta desafíos significativos, tanto para la administración como para el dinamismo del entorno. Estos desafíos requieren una reconfiguración continua, intencional, planificada y coordinada de los recursos y capacidades

de los emprendedores. La revisión de la literatura permitió identificar la importancia de la innovación en los procesos de gestión empresarial. En el análisis se incluyeron variables y dimensiones de innovación que facilitaron contrastar la teoría con los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los emprendedores.

Se ha detectado que los emprendimientos agroindustriales de la incubadora de empresas MIDE necesitan implementar estrategias de marketing innovadoras para competir y comercializar de manera efectiva en el mercado. Es fundamental definir, describir e implementar la innovación en los procesos organizacionales mediante una estructura organizacional adecuada, que incluya un Manual de funciones y procedimientos. Esto permitiría establecer roles claros y promover la mejora continua en los emprendimientos agroindustriales de la incubadora. Asimismo, se destaca la importancia de aplicar la innovación en los procesos de producción, desde la tecnificación de la siembra hasta las etapas de transformación. Es esencial que estos procesos cumplan con estándares de calidad que se adapten a las necesidades de producción de cada emprendimiento, con el fin de fortalecer la gestión de la innovación organizacional en la incubadora MIDE.

Financiamiento y agradecimientos

Este documento es el resultado de la investigación realizada durante la Maestría en Innovación de la Fundación Universitaria del Área Andina (Colombia). Los(as) autores(as) agradecen a los profesores que brindaron su orientación durante este proceso.

Referencias

- Abdul Basit, S., & Medase, K. (2019). The diversity of knowledge sources and its impact on firm-level innovation: Evidence from Germany. *European journal of innovation management*, 22(4), 681-714. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0232>
- Alharbi, I., Jamil, R., Mahmood, N. and Shaharoun, A. (2019). Organizational Innovation: A Review Paper. *Open Journal of Business and Management*, 7, 1196-1206. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73084>
- Amara, R. Landry, N., Becheikh., & Ouiment, M. (2008). Learning and Novelty of Innovation in Established Manufacturing SMEs. *Technovation*, 28(7), 450-463. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.001>
- Amorós, J.E., Poblete, C., & Mandakovic, V. (2019). R&D transfer, policy and innovative ambitious entrepreneurship: evidence from Latin American countries. *The journal of technology transfer Springer*, 44(5), 1396-1415.

- Arosa-Carrera, C. y Chica Mesa, J.C. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 114-122. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3494>
- Atal, V., & Bar, T. (2010). Prior art: To search or not to search. Cornell University.
- Barlow, J., Bayer, S. & Curry, R. (2006) Implementing complex innovations in fluid multi-stakeholder environments: Experiences of 'telecare'. *Technovation*, 26 (3), 396-406. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.010>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Universidad de La Sabana. <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf>
- Cañizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 4011. (2020). Política nacional de emprendimiento. República de Colombia.
- Cravo, T.A., & Piza, C. (2019). The impact of business-support services on firm performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 53,753-770. <http://dx.doi.org/10.18235/0011748>
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F. and Chiu, H.H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *Brit J Manage*, 29: 712-730. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- Delgado, M. (2017). *Innovación Empresarial*. Editorial Universitaria Félix Varela. <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
- Díaz-Cárdenas, M. P., y Reinoso-Lastra, J. F. (2019). Análisis del ecosistema emprendedor en la Región del Alto Magdalena, Girardot, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(2), 1-21. <https://doi.org/10.17081/dege.11.2.3550>
- Echeverri-Romero, R. D., Silva-Castellanos, T. F., Ruano-Arcos, L. D., Sánchez-Álvarez, J., y Ordóñez-Tovar, I. D. (2022). Ventaja competitiva de las PYMES hortofrutícolas en Colombia: el rol de la innovación abierta y la orientación emprendedora. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), 171-184. <https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15256>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). *Targeting innovation and implications for capability development*. Cranfield University.

- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista de Investigación. Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- García Rosas, A. G., y García Contreras, R. (2022). B-Side of Innovation for SMEs in Latin America: A Systematic Literature Review through a PRISMA Approach. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Universidad EAN. (93). <https://doi.org/10.21158/01208160.n93.2022.3543>
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación. Contribución al análisis PEST (Política, Economía, Sociedad, Tecnología)*. Plan estratégico 2013-2020. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García-Vidales, M., Maldonado-Guzmán, G., y Pinzón-Castro, S. (2019). Influencia de las prácticas de innovación abierta en el rendimiento del negocio en Pymes familiares y no familiares en México. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 370-378. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3202>
- Gil, A.J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 694-711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
- Gobernación del Cesar. (2020). Plan de Desarrollo Departamental. <https://cesar.gov.co/d/index.php/es/menvertpolpla/menvertplandes/232-artmenplandes> Cesar.
- Gómez Cano, C. M., & Valencia Arias, J. A. (2020). Mecanismos utilizados para medir capacidades de innovación tecnológica en las organizaciones: resultados desde un análisis bibliométrico. *Revista Guillermo de Ockham*, Instituto Tecnológico Metropolitano, 18(1), 69-79. <https://doi.org/10.21500/22563202.4550>.
- Guerrero-Sánchez, Diana Leidy. (2021). El impacto de la capacidad de absorción potencial del conocimiento sobre la innovación en marketing. *Contaduría y administración*, 66(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2294>
- Hanifah, H. (2019). Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs? *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 382-405. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). *La innovación en la agricultura: Un proceso clave para el desarrollo sostenible*. <https://repositorio.iica.int/handle/11324/2607>

- Internacional Organization for Standardization [ISO] 56002. (2019). Innovation management – Innovation management system—*Guidance*. https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2022/10/12/iso_56002_2019.pdf
- Kato-Vidal, E.L. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios gerenciales*, 35(150), 38-46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- Ley 1876. (2017). Por medio de la cual se crea el sistema nacional de innovación agropecuaria en Colombia y se dictan otras disposiciones. *República de Colombia*. <https://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30034416>
- Limas, S. J. (2018). *El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local*. Universidad Nacional de Colombia.
- Luciano Alipio, R. A., Sotomayor Chahuaylla, J. A., García Juárez, H. D., & Peláez Camacho, H. Y. (2023). Gestión empresarial en el desarrollo de las MYPES en zonas mineras del Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1174-1189. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.16>
- Mendoza-Betín, J. A. (2019). Innovación de procesos: estudio práctico de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. "ACUACAR". *Desarrollo Gerencial*, 11(2), 1-20. <https://doi.org/10.17081/dege.11.2.3477>
- Mosquera, M., & Flores, E., (2022). *Evidence of Content Validity of a Measure of Organisational Innovation Capability*. Universidad Católica de Córdoba.
- Organization for Economic Co-Operation and Development OECD. (2008). *Manual on Business Demography Statistics*. European Commission.
- Organization for Economic Co-Operation and Development OECD. (2005). *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. European Commission.
- Pertuz, V., & Pérez, A. (2021). *Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs*. Universidad de Santander.
- Rodríguez Alves, M., Vasconcelos Ribeiro Galina, S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=537559031001>
- Sánchez Ramirez, L. de la C., Duany Sánchez, E., & Pozo, M. A. (2018). Método colaborativo investigativo para la gestión del contenido en diferentes áreas del conocimiento. *Revista innova ITFIP*, 2(1), 6-13. <https://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/21>

- Santamaría Escobar, Álvaro E., González Ariza, Ángel L., & Prieto Baldovino, F. H. (2023). Determinación del efecto mediador de la innovación entre la absorción del conocimiento y el desempeño empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 15(1), 1-34. <https://doi.org/10.17081/dege.15.1.6321>
- Silva-Castellanos, T. (2021). Factores que impulsan la innovación abierta en pymes del sector hortofrutícola. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-30. <https://doi.org/10.17081/dege.13.2.5503>
- Singh, D. S. M., & Hanafi, N. B. (2020). Innovation Capacity and Performance of Malaysian SMES. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 665-679. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i2/6956>
- Solarte Solarte, Claudia Magali, Solarte Solarte, Martha Lida, & Barahona Vinasco, José Fernando. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y administración*, 65(1), e149. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Tavares Quinhoes, T. A., & Velez Lapão, L. (2023). Strengthening Innovation Management: Insights From the Stage-Gates Model. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 91-105. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242023000200091>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
- Vasileiou K, Barnett J, Young T. (2013). The production and use of evidence in health care service innovation: a qualitative study. *Eval Health Prof.* Mar, 36(1), 93-105. <https://doi.org/10.1177/0163278712449622>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>