

Artículo 6. La innovación organizacional en las agencias automotrices de la Ciudad de Torreón como eslabón final del sector automotor.

Organizational innovation in the automotive agencies of the City of Torreón as the final link of the automotive sector.

Mendoza Wong, Lilibet; Martínez Flores, Blanca Gisela; Chairez Hernández, Hilda Haydee; Acosta Pérez, Daniela.

Universidad Autónoma de Coahuila

Resumen

Actualmente el contexto ha cambiado de manera acelerada, las empresas han evolucionado tanto tecnológicamente como en su organización, y esto se ha debido en gran parte al nivel de innovación que han alcanzado. Actualmente es imposible pensar en un posicionamiento empresarial sin esta herramienta fundamental, que se ha convertido en una aliada del crecimiento y permanencia de las medianas empresas. La presente investigación tiene como objetivo conocer el grado de innovación organizacional en la mediana empresa tomando como objeto de estudio las agencias automotrices de la ciudad de Torreón. Considerando a estas el último eslabón del sector automotriz. La investigación es cualitativa descriptiva en su etapa inicial y en su segunda etapa es cuantitativa. El padrón de empresas se obtuvo del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) Se seleccionó una muestra no probabilística a conveniencia tomando como criterio la relevancia de las

empresas en la región, se utilizó un instrumento validado de 25 preguntas. Los resultados obtenidos nos arrojan que las empresas realizan actividades de innovación organizacional, a pesar de desconocer en algunas ocasiones el concepto de la misma. Se concluye en esta primera etapa que la Innovación organizacional impacta principalmente en la satisfacción del cliente y disminución de costos se obtiene una ventaja competitiva.

Palabras clave

Innovación organizacional, mediana empresa, Torreón, sector automotriz.

Abstract

Currently the context has changed in an accelerated way, companies have evolved both technologically and in their organization, and this has been due in large part to the level of innovation they have achieved. It is currently impossible to think of a business positioning without this fundamental tool, which has become an ally of the growth and permanence of medium-sized companies. The present investigation has as objective to know the degree of organizational innovation in the medium-sized company taking like object of study the automotive agencies of the city of Torreón. Considering these the last link of the automotive sector. The research is descriptive qualitative in its initial stage and in its second stage it is quantitative. The business register was obtained from the SIEM (Mexican Business Information System). A non-probabilistic sample was selected at convenience, taking as a criterion the relevance of the companies in the region. A validated instrument of 25 questions was used. The results obtained show us that companies perform

organizational innovation activities, despite sometimes not knowing the concept of it. It concludes in this first stage that organizational innovation has a major impact on customer satisfaction and cost reduction. get a competitive advantage.

Keywords

Organizational innovation, medium-sized company, Torreón, automotive sector.

Introducción

El sector automotriz en la actualidad ha tenido un crecimiento sin precedentes en México. Hace 10 años Estados Unidos dirigió las armadoras a poner su atención en las cargas laborales y defender su mercado local, de las armadoras asiáticas y europeas. Como resultado de esos movimientos México pasó a ser el principal productor automotriz de bajo costo en la región. Tan solo en 2014 se produjeron 3.2 millones de vehículos en México. En autopartes, México es quinto en el mundo; después de China, Estados Unidos y otros, pero por encima de Corea y Brasil. (Forbes, 2015).

La industria automotriz ha estado involucrada en el origen y evolución de estos dos paradigmas que llevaron a la transformación de las prácticas competitivas desde inicios del siglo XX, por lo que la descripción de éstos se refiere también a la dinámica del cambio en la propia industria. (Medina, 2002)

La industria automotriz en México está integrada por dos sectores: la industria terminal y la industria de autopartes. Las actividades del primer sector se enfocan principalmente al ensamble de vehículos que la segunda produce

partes y componentes automotrices. (AMIA, 2002)

Con salarios en las plantas automotrices que son más de cuatro veces menores que los de Estados Unidos, México ha recibido en los últimos cuatro años inversiones por 13,365 mdd para nuevas plantas o para ampliar las existentes de armadoras japonesas, europeas e incluso estadounidenses, según cifras de Pro México, cuyo fin es abastecer desde aquí a las agencias de autos estadounidenses. Las proyecciones indican que en 2020 se fabricarán 4.5 millones de unidades anuales, el doble de lo producido en 2010. Para ese año, México habrá superado a Corea del Sur y Brasil y habrá saltado del octavo al sexto lugar entre los mayores fabricantes del mundo, según AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz). Forbes (2015). Como sucede en la actualidad, tres de 4 de los vehículos ensamblados en México se venden a Estados Unidos. Dada la importancia del sector automotriz en México, se hace palpable la necesidad, de definir estrategias de competitividad en materia de innovación aumentando la velocidad de respuesta organizacional y enfrentar en corto tiempo a la competencia.

El objetivo de la presente investigación es identificar las acciones de innovación organizacional en las agencias automotrices de la ciudad de Torreón.

Todo esto ha dado como resultado que las empresas dedicadas a la venta de automóviles caminen sobre el mismo objetivo del sector. Por lo que en base a la competencia que existe a nivel mundial con sectores integrados con sus proveedores, se hace indispensable la innovación organizacional para lograr con disminuir los costos y por consecuencia aumentar sus márgenes de utilidad.

Actualmente es imposible pensar en un posicionamiento empresarial sin esta herramienta fundamental, que se ha convertido en una aliada del crecimiento y permanencia de las medianas empresas.

La importancia del sector automotriz en la Laguna, se representa claramente en la siguiente figura donde se puede apreciar el crecimiento que ha tenido en lo que respecta a empleo.

La innovación organizacional en las agencias automotrices de la Ciudad de Torreón como eslabón final del sector automotor

tecnologías flexibles y de calidad, velocidad de entrega y adecuados canales de distribución, todo lo cual les permite avanzar hacia una estrategia de innovación de productos con valor agregado, velocidad para abastecer los mercados y encontrar nichos en donde se tenga ventaja competitiva. Estas empresas deben jugar un papel de locomotoras en razón de su mayor capacidad competitiva de arrastre en cada región y cluster (CECIC,2006), (De acuerdo con el Foro Económico Mundial 2016 [WEF, por sus siglas en inglés], los países que están en los primeros lugares del ranking de competitividad, consideran la sofisticación empresarial y la innovación como ejes de competitividad (Sala-i-Martin, 2016)

El WEF (2016) considera los factores de innovación y sofisticación como pilares de competitividad. Shumpeter (1934) considera a la innovación como un factor de desarrollo.

Según Milhim y Schiffauerova (2013) “La innovación es fundamental para la supervivencia de las organizaciones. Recientemente, se ha convertido en uno de sus motores más importantes, pues apoya el cumplimiento de los retos y la dinámica de las fuerzas internas y externas al traer nuevas ideas para los productos, servicios y procesos que puedan dar valor a dichas organizaciones”.

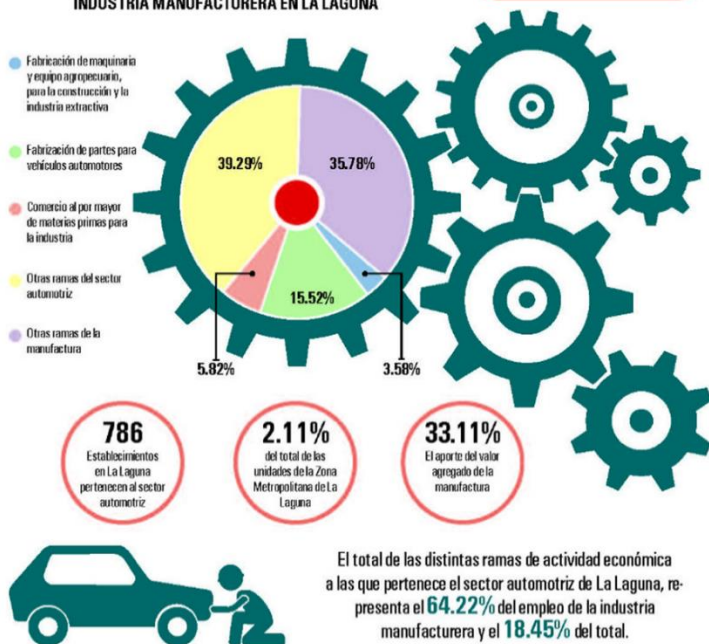
Por otra parte, Amabile (1990) menciona que la estructura en un modelo de creatividad e innovación organizacional en el que la conducta creativa se divide en tres componentes principales: Dominio de las habilidades relevantes, habilidades creativas relevantes y motivación. El dominio de habilidades relevantes incluye experiencia, conocimiento y habilidad acumulada a través del aprendizaje formal e informal. Habilidades creativas relevantes

EXPANSIÓN DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

► El sector automotriz destaca por su participación económica en la Zona Metropolitana de La Laguna, tanto en la generación de empleos como en el valor agregado

El clúster automotriz en la Comarca Lagunera está integrado por **19** empresas que generan **15 mil** empleos directos y **45 mil** indirectos

PERSONAL OCUPADO TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LA LAGUNA



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2015 Gráfico: José Francisco Rocha Cervantes

Figura 1

Revisión de la Literatura

Dentro del conjunto de empresas nacionales. En el nivel de excelencia se encuentran veintidós empresas. Éstas han logrado acumular sostenidamente un acervo de capital empresarial. Cuentan con métodos modernos de management, sistemas de inteligencia e innovación empresarial,

incluye generación de ideas, estilos de aprendizaje y de trabajo, características de personalidad, estilos cognitivos incluyendo el pensamiento crítico. Motivación incluye las formas intrínseca y extrínseca. En la primera la conducta está orientada por la realización personal y en la segunda metas externas guían el quehacer del sujeto.

Peter Drucker, (1985), afirma que “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, el medio por el cual se puede explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente y ofrecer diferentes funciones o servicios mejorándolos. Para el Manual de Oslo (2007) existen cuatro categorías distintas de innovación: 1) Innovación del producto, 2) Innovación de proceso, 3) Innovación organizativa, 4) Innovación de marketing.

La innovación organizativa se entiende como la producción, adopción y explotación de nuevas ideas que agregan valor en las esferas económicas y sociales mediante la renovación y la ampliación de productos, servicios, mercados, el desarrollo de nuevos métodos de producción y el establecimiento de sistemas novedosos de gestión (Crossan y Apaydin, 2010).

De acuerdo a Davenport (1993) este tipo de innovación puede ser una condición para que otros tipos de innovación puedan ser desarrollados en la empresa. Ya que como señala Lam (2004) la innovación organizativa pudiera ser una precondition necesaria para la innovación técnica. En suma como señala Porter (1993) la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar.

Por otra parte, Lam (2004) menciona que cuando en la literatura organizacional se habla de innovación organizacional se hace referencia a tres grandes áreas de estudio:

- a) La innovación en sí
- b) Los diferentes tipos de innovación en las organizaciones
- c) Los cambios en la estructura de la organización

Según el Manual de Oslo (2007) la Innovación en la organización consiste en:

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas

de proceso de información automatizados.

En un contexto más amplio la OECD (2005) define innovación de tipo organizacional desde tres puntos de vista los cuales pueden darse como un todo o de manera individual dentro de la organización. Esta implementación de nuevos métodos organizacionales es:

La práctica de los negocios

Implementación de nuevos métodos de organización de rutinas

Procedimientos para dirigir el trabajo.

Es por ello que la cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. Para que una empresa sea más innovadora necesita una cultura orientada a lograr estas metas. Sin embargo, de nada sirve la formulación de una estrategia y el desarrollo de una visión cuyo objetivo sea la innovación, si la empresa continúa operando con sistemas rígidos de planificación, áreas funcionales incomunicadas, ausencia de equipos multifuncionales, múltiples niveles de aprobación, mecanismos de control y métodos de evaluación y sistemas de recompensa inadecuados (Khazanchi, Lewis & Boyer, 2007). De esta manera se logra justificar y comprender que la innovación tiene que volverse parte de la rutina diaria, debe estar presente en todas las áreas y en cada una de las acciones de la organización.

También se resalta la gestión de la innovación que debe realizarse dentro de la organización, comprendiendo que el proceso de innovación no está aislado de los demás procesos y sistemas de la empresa, sino que por

el contrario la innovación debe estar integrada a los mismos y debe estar guiada por la gestión estratégica de la empresa (Hobday, 2005) citado por Robayo (2016).

Ramírez, Martínez y Castellanos (2012), menciona que la innovación, puede entenderse como el proceso mediante el cual la sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, es un tema fundamental en cualquier organización o institución, y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social. De acuerdo a Porter (2007), la estrategia competitiva establece acciones para crear una ventaja competitiva en una organización, con la finalidad de enfrentar exitosamente las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, ya que, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Según Schumpeter (1939), los excepcionales eran incapaces de prever el futuro, pero tenían la disposición de enfrentar los riesgos y los obstáculos de la innovación en un acto de voluntad y los que los imitaban solo gestionaban y seguían e camino recorrido por los primeros.

Ramírez, Martínez y Castellanos (2012), mencionan que la innovación, que puede comprenderse como el proceso que extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos.

Senge (2005, p. 12) menciona que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, además descubrir la capacidad de innovar. “

Clasificación de los procesos innovadores

Freeman (1988) cataloga a la innovación en dos tipos: innovaciones radicales y las innovaciones incrementales. Las innovaciones radicales suponen la creación de productos o procesos completamente nuevos y en las que los departamentos de I+D suelen jugar un rol estelar dado que la innovación requiere nuevos conocimientos y nuevas formas de hacer las cosas.

Por otro lado, las innovaciones incrementales suponen mejoras en cualquiera de los productos y procesos ya existentes, en las que participan todos los elementos de la organización.

Las innovaciones en la organización de los puestos de trabajo:

- 1) Nuevos métodos para la distribución de responsabilidades, división del trabajo y líneas de autoridad.
- 2) Nuevos métodos organizacionales en las relaciones externas: comprende nuevas formas de manejo de las relaciones con instituciones públicas o privadas.

Las características de la mediana empresa

La importancia de la mediana empresa ha ido en aumento, son las empresas que tienen posibilidades de innovar y que proveen un porcentaje importante de empleo en la Ciudad de Torreón.

Participación de mercado de los principales países exportadores de automóviles en el mercado norteamericano:

- Resto del Mundo 10%
- Reino Unido 2%

- México 13%
- Canadá 39%

- Alemania Occidental 10%
- Japón 26)

Proveedores del sector

Un vehículo terminado requiere de aproximadamente 3000 mil piezas, muchas de estas piezas provienen de diferentes partes del mundo. La cadena global de valor del cluster Automotriz requiere de la proveeduría internacional de distintas partes y componentes.

En la industria automotriz existen distintos niveles (pisos) de proveedores. Ver figura 1.

<p>PRIMER PISO (PRIMER NIVEL)</p>	<p>Son los que proporcionan a la industria terminal las partes y componentes que estas requieren para el ensamblado final del vehículo.</p>	<p>Presentan un alto grado de integración vertical con la industria terminal y se encuentran ubicadas muy cerca de estas.</p>
<p>SEGUNDO PISO (SEGUNDO NIVEL)</p>	<p>Son las que surten a las de primer nivel.</p>	<p>Regularmente estas presentan un bajo grado de integración con las empresas de proveeduría de primer nivel y se encuentran en lugares distintos a la de la empresa</p>

		terminal.
TERCER Y CUARTO PISO	Proveen de materia prima, en este caso de acero y otros insumos, a los dos primeros pisos de proveedores	Baja ó inexistente Integración.

Tabla 1 CECIC (Centro de Capital Intelectual y Competitividad)

Metodología

Indicadores procesos nuevos, procesos mejorados, comunicación. La investigación se enfocó en la mediana empresa agencia de autos de la ciudad de Torreón, Coahuila. y se seleccionó la muestra no probabilística a conveniencia y se tomó como criterio las empresas por su representatividad en la región, además por contar con un área administrativa bien estructurada. La muestra fue de 10 de un total de 15 agencias. El instrumento de medición que sirvió como guía de la entrevista es de 25 reactivos, se diseñó en base a la revisión de literatura. Para el análisis cualitativo se observó el ambiente interno de las empresas y se entrevistó al gerente administrativo.

La cultura de la empresa, la alta gerencia y el ambiente de negocios ejercen una importante influencia en el proceso de innovación. De nada servirá para la empresa tener una cultura de la innovación si falta comunicación entre las áreas, con los clientes, con proveedores, esquemas mal estructurados, confusión en la descripción de puestos y métodos de control. (Khazanchi, Lewis & Boyer, 2007).

Resultados

La agencia automotriz en la Ciudad de Torreón Coahuila, ha ido mejorando sus servicios a través de la innovación de sus procesos organizaciones. Su estructura es a través de grupos que tienen diferentes puntos de venta con marcas variadas. Marcas como Nissan destacan en el servicio y la innovación, tanto de sus procedimientos como de su infraestructura e instalaciones. Por lo cual cuentan con el mayor número de clientes, siendo la numero uno en facturación de la región.

Características

- **Innovadora en sus procesos y conservadora en su expansión**
- **Áreas multifuncionales**
- **Pocos cambios en su estructura organizacional**
- **Bajo nivel de outsourcing en área administrativa**

Después de procesar los datos y analizarlos se obtuvieron los siguientes resultados:

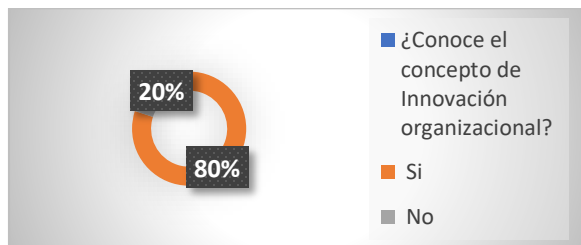
Se observó que 4 de las agencias se lleva un estricto control administrativo, aunado a eso se realizan actividades de innovación de forma continua, a través de la actualización de su estructura jerárquica, contratación de outsourcing, utilización de las redes sociales para lograr mantener la comunicación entre las áreas de la empresa, clientes, proveedores, logrando con esto eficientar el tiempo y sobre todos los recursos económicos. Precisamente al bajar costos con medidas como la ya mencionad, la empresa aumenta su competitividad, logrando servicios diferenciados que permitirán que el cliente se sienta satisfecho con el producto. Otro punto importante al que se llegó con las entrevistas a las agencias fue que se actualizan

constantemente, ya sea en las plataformas y software, que utilizan para todas sus áreas administrativas y operacionales. El tener acceso a capacitación a través de plataformas web (en línea) les da una ventaja sobre su competencia, ya que reducen sus costos directos e indirectos (que los empleados descuiden sus actividades por asistir a la capacitación a otro lugar).

El contar con capacitación en línea se optimiza el tiempo. Otra forma de capacitación es la que da el corporativo en otras ciudades, por lo que viajan y además de la capacitación actualizan sus procedimientos de trabajo, lo cual les permite estar a la vanguardia e innovando constantemente.

A pesar de que, en el total de las agencias entrevistadas, realizaban actividades de innovación, una de las cinco no conocía el concepto de Innovación Organizacional.

Ver gráfica 1

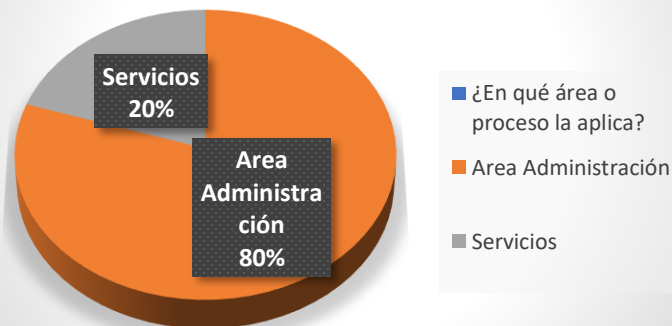


Gráfica 1 Conocimientos sobre el concepto de innovación organizacional

Fuente: Elaboración propia

En su mayoría las empresas realizan actividades de comentaron que la mayor parte de las actividades de innovación organizacional se realizan en el área de administración (ventas, contabilidad y recursos humanos). Como se puede apreciar en la gráfica 2.

Áreas o procesos donde se aplica



Gráfica 2 Áreas donde se realizan con frecuencia actividades de I.O. (innovación Organizacional)

Fuente: Elaboración propia

La tecnología es clave para alcanzar un nivel aceptable de competitividad y disminución de costos, es por ello que se les pregunto sobre el uso de las redes sociales para cuestiones de trabajo, relaciones con clientes, proveedores y con el mismo personal, inclusive para capacitación. A lo que se respondió afirmativamente esta interacción da como resultado la reducción de costos en forma considerable, ya que se comunicaban de una manera rápida y económica a través de la computadora, utilizando las redes sociales para informar, comprar o vender, ya sea realizando marketing digital. Ver gráfica 3.



Gráfica 3 El uso de las redes sociales

Fuente: Elaboración propia

Parte de las actividades de la innovación Organizacional es la subcontratación, mejor conocido como outsourcing. Las agencias realizan subcontratación en dos áreas específicas: Limpieza y seguridad. Esto permite que Los procesos de dichos departamentos sean más eficientes y productivos.



Gráfica 4 Outsourcing en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Es interesante encontrar como actividades tan sencillas como un cambio en el procedimiento pueden mejorar la dinámica de la empresa de forma importante. El poder diferenciar un servicio a través de la innovación permite tener una ventaja competitiva sobre nuestra competencia.

En la parte de la capacitación y transferencia de conocimiento, se considera necesario establecer más vínculos con las instituciones públicas y

como consecuencia de esa interacción beneficiarse con capacitación e información sobre estímulos a la innovación en las empresas. Coincidiendo con López, C., Maldonado, G., Pinzón, S., y García, R. (2016), quienes establecen que la gestión empresarial debe fomentar la colaboración formal con organismos públicos y privados para aprovechar recursos externos y crear las condiciones que permitan obtener las capacitaciones, los recursos y la infraestructura requerida para poder implementar la innovación, evaluarla y alcanzar un mayor nivel de ésta.

Davenport (1993) menciona que la innovación organizacional puede ser una condición para que otros tipos de innovación puedan ser desarrollados en la empresa. Tal es el caso de los procedimientos de publicidad o marketing, al realizar un cambio en ellos como es el caso de una de las agencias. Cambio la forma de presentar al producto. Inclusive la forma de distribuirlo. Este es, un ejemplo muy claro como es la innovación organizacional precede a otro tipo de organizaciones. Para Porter (1993) la competitividad de una nación, y por tanto de su tejido industrial y económico, depende de la capacidad para innovar y mejorar.

Conclusiones

Cabe mencionar que los resultados obtenidos en esta primera etapa son de carácter exploratorio. No fue posible acceder a más empresas para ampliar la muestra y así obtener conclusiones de toda la industria. Sin embargo, las conclusiones que a continuación se mencionan están suministradas por un análisis de fuentes de información secundarias académicas y del sector, y de la información primaria obtenida a través de la realización de

entrevistas a las gerencias administrativas a cada una de las agencias automotrices.

La innovación organizacional en las agencias automotrices es clara desde la etapa inicial de su proceso de venta. La actualización de sus procedimientos y su estructura jerárquica definida. El uso de las redes sociales como herramienta de capacitación y actualización de conocimiento. Además de la actualización de sus procedimientos, donde se incluye el uso de la tecnología en los procesos de compra y venta, la mejora de la comunicación institucional y entre empleados ha llevado a las empresas a obtener ventajas competitivas importantes, generando efectos diferenciadores.

Las nuevas generaciones más demandantes exigen niveles altos de innovación. Aunado a eso los requerimientos que el entorno demanda, como la sustentabilidad. Por lo que las empresas re direccionan las acciones de innovación en ese sentido, ofreciendo al mercado productos híbridos, con características adecuadas a las condiciones que exige el mercado.

El volverse empresas sustentables en lo social, económico y ambiental es ahora parte de sus objetivos estratégicos por lo que si las agencias quieren permanecer y lograr crecer la innovación es obligada.

A pesar de realizar acciones de innovación, algunas agencias presentan un rezago en materia de innovación, desde las áreas de marketing, comercialización e integración con el sector.

Referencias

- AMABILE (1990). Within you, without you: the social psychology of creativity and beyond. En M.A. Runco & R.S. Albert (Eds). Theories of Creativity (pp 61-91). Newbury Park, C.A Sage
- AMIA (2013). Produccion y comportamiento exportador de la Industria Automotriz en México. pág. 29-49 Medina, m. D. (2002). cambios en la industria automotriz frente a la globalizacion: el sector de autopartes en mexico (p. 5, 6, 8 Y 10).
- CONACYT (2016) Consejo Nacional de Ciencia y tecnología. Desarrollo Tecnológico e Innovación. Disponible en: <http://conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/desarrollo-tecnologico-e->
- Banco Mundial (20 de diciembre de 2012). The World Bank. Working for a World Free of Poverty. Consultado 20 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://data.worldbank.org/topic/science-and-technology>.
- CECIC(2006) Centro de Capital Intelectual y Competitividad
- Crossan, M. M., Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.
- Drucker, P. 1985. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44
- Freeman, C. (1988). The factory of the future: the productivity paradox. Japanese just-intime and information technology. Inglaterra. Economic and Social Research Council
- INEGI (2014) Datos de la mediana empresa
- Khazanchi, S., Lewis, M. & Boyer, K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organization values on process

- innovation. *Journal of Operations Management*, (25), 871–884.
- Lam A.(2005) “Organizacional innovation”
capitulo 5 En FABERBERG,J.;
- Manual de Oslo, (2007). Directrices para la
recogida e interpretación de la información
relativa a innovación.
- Milhim, H. B., Schiffauerova, A. (2013). Towards
Formalizing and Formulating the
Successful Oramirerorganizational
Innovation Process. *Journal of Integrated
Design and Process Science*, 17(2), 5-21.
- OCDE (2005). The Measurement of Scientific
and Technological Activities. Proposed
guidelines for Collecting and Interpreting
Technological innovation data. OSLO
MANUAL. European Commission.
Eurostat.
- Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las
naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier
Vergara.
- Ramírez, M. , D. C., Martínez, R. L. &
Castellanos, D. O. (2012).
- Robayo,P.V.(2016). La innovación como proceso
y su gestión en la organización: una
aplicación para el sector gráfico
colombiano. Elseviere
<http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-la-innovacion-como-Saproceso-su-S2215910X1600015X> (p.129).
- Sala-i-Martin, X. et al, (2016). The Global
Competitiveness Index 2016–2017:
Looking Beyond the Global Economic.
- Senge, P. (2005). La quinta disciplina: cómo
construir una organización inteligente.
Ediciones Gránica S.A.
- Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic
Development. Cambridge, MA: Harvard
University Press.
- Skarzyhski, P. & Gibson, R. (2008). Innovation to
the core: A blueprint for transforming the
way your company innovates. Harvard
Business School Press..