



ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

PROPUESTA TRABAJO DE GRADO

SANTIAGO GARCIA CARVAJAL

HAIR ALEXANDER MONROY GONZALEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA – FAEDIS
SEMINARIO DE INVESTIGACION
BOGOTÁ VIERNAS 08 DE ABRIL DEL 2014**

INNOVACION ESTRATÉGICA GERENCIAL PARA PYMES

RESUMEN

El documento parte de la situación en la cual se origina la creación de las PYMES y el contexto en el cual se empiezan a convertir en una alternativa empresarial y comercial interesante, como quiera que su creación produce no sólo una rápida dinamización de la economía sino que la tecnología se constituye en un elemento importante para su funcionalidad y consolidación. Posteriormente se centra en analizar cómo y cuáles son los procesos de gestión que han desarrollado los gerentes de estas entidades y eventualmente su aplicación, para luego determinar su ubicación en su respectivo entorno empresarial y comprender aún mejor la manera como empiezan a diversificarse para lograr un elemento importante en la economía: la competitividad.

Finalmente, los recursos que han tenido en cuenta para llegar a esquemas innovadores, los instrumentos para aplicarlos y las tendencias que en materia gerencial se vienen desarrollando para ellos, se evidencian junto con las áreas que se consideran vitales para establecer un engranaje sólido y que logre el objetivo de la PYME: su consolidación definitiva y la visión futurista para mantenerse.

PALABRAS CLAVES

Innovación, gestión, procesos, calidad, funcionalidad, PYME, optimización, competitividad, gerencia, desarrollo, aplicabilidad, tendencias, áreas, instrumentos, funcionalidad, consolidación.

STRATEGIC INNOVATION MANAGEMENT FOR SEMS

ABSTRACT

The document of the situation in which the creation of SMEs and the context in which they begin to become an interesting business and commercial alternative, whatever that creation occurs not only fast dynamic economy but which originates technology constitutes an important element in its functionality and consolidation. Subsequently focuses on analyzing how and what management processes that have developed the managers of these entities and eventually their application are, then determine its location in its respective business environment and understand even better how to begin to diversify achieve element important in the economy: competitiveness.

Finally, the resources that have been taken into account in arriving at innovative schemes to apply the tools and trends in management skills are being developed for them are evident along with areas that are considered vital to establish a solid gear and achieve the objective of the SME: final consolidation and futuristic vision to stay.

KEY WORDS

Innovation, management, processes, quality, functionality, SMES, optimization, competitiveness, management, development, applicability, trends, areas, tools, functionality, consolidation.

INTRODUCCIÓN

El avance impresionante que ha tenido el mundo empresarial en los últimos años ha obligado a los administradores y gerentes de las consideradas pequeñas empresas o PÝMES a estar a tono con los conceptos y actualizarse casi que a diario con las estrategias y técnicas que deben adoptar para participar en un entorno cambiante y dinámico como lo es el que se encuentran. Partiendo de este criterio, se origina el presente documento el cual pretende presentar los diversos conceptos que en materia de administración han adoptado los encargados de manejar los destinos de tales entidades comerciales, para lograr su inclusión en el mercado competitivo y no ceder terreno ante grandes conglomerados económicos, sino más bien adaptarse a ellos y ser una alternativa de negocio.

Recurriendo a una amplia y exhaustiva revisión bibliográfica sobre el tema, basada en documentos, artículos de revistas especializadas, estudios y conceptos de prestantes analistas, se quiere presentar un panorama acerca de los modelos que en esta materia y a manera de innovación vienen implementando los directivos de estas empresas, actualmente en franco crecimiento y desarrollo.

Partiendo de la base que indica que buena parte de los problemas de la pequeña empresa radican en el estilo gerencial en las cual las tradiciones, el modo de pensar, la cultura y los comportamientos del empresario o gerente o de la misma junta directiva imprimen un modo de acción y unas actitudes en la empresa y su personal que los califican como responsables de su estado actual. Por las capacidades que aparenta poseer, por lo que ha aprendido y no ha querido aprender y por las competencias que supuestamente dice tener para el ejercicio de la administración, en la actualidad al gerente de una pequeña o mediana empresa se le cataloga como lo más parecido a un “señor feudal”, el cual tiene un concepto de autoritarismo, economía cerrada y decisiones inapelables, además de siervos¹.

El panorama tiende a complicarse si el gerente no entiende y asimila que en una economía globalizada como la actual, que se caracteriza por su continua aceleración y evolución, en los que se reconoce el conocimiento como mercancía² y a la vez como recurso esencial que puede producirse y acumularse en varias formas, incorporado en bienes y servicios con valores añadidos, por ejemplo, el mismo conocimiento se puede expresar en otras áreas de la administración como en los procesos de producción, mercadeo, en la venta de bienes y servicios, o en la comercialización y dirección de personal; lo importante es no mostrar renuencia a manejar nuevos modelos conceptuales que impliquen adaptarse a una nueva etapa en la vida de la pequeña y mediana empresa que dirige. Este conocimiento debe ser explícito, directo, creado, incorporado y asimilado a través de procesos que pasan por un punto importante en la formación del esquema: la innovación, para convertirse en

¹ Este estilo gerencial impide el conocimiento de nuevas formas y conceptos de administración que impiden que la PYME evolucione y se actualice de manera competitiva con su entorno,

² Quien demuestra conocimiento en los procesos administrativos y está al tanto de ellos obtiene gran ventaja sobre quienes permanecen reacios a no hacerlo.

nuevo conocimiento y tecnología útil a la solución de los problemas y desafíos que plantea el estar frente a un grupo humano que a su vez tiene problemas humanos y técnicos por resolver³.

El objetivo central es que la creación y recreación de conocimiento exige ante todo nuevas formas de relación entre las personas que integran la organización, buscando la plena integración entre todos y cada uno de sus componentes, de tal manera que la dinámica gerencial propicie no sólo espacios para el aporte y discusión de nuevas ideas que la beneficien, sino que el estilo gerencial otorgue un estilo diferenciador.

En tal contexto existe un pequeño lugar que origine un nuevo cambio en las pequeñas y medianas empresas, en el cual no sólo se acepten nuevos contenidos y teorías con respecto a los nuevos estilos de gerenciales, sino a lo más importante: su real y efectiva aplicación, puesto que se considera la parte más difícil que implica una real actividad y efectividad por parte de la cabeza visible (Potter, 2007).⁴ Ese ingrediente importante al cual se alude en este documento se denomina gestión del conocimiento y se considera clave, dentro de los procesos de integración para la creación de un pensamiento innovador, debido a que es necesario la vinculación conjunta que todas las áreas y lineamientos administrativos de la gerencia; esta es una nueva forma de manejar la empresa porque es la manera de desarrollar la fuente de acción más importante en el pensamiento estratégico gerencial: la innovación.

En consecuencia, la innovación y un ingrediente adicional: la tecnología se convierten en herramientas importantísimas que permiten el desarrollo de estrategias institucionales y empresariales que permitan competir con éxito, a la par que se consideran como nuevos elementos que bien utilizados de manera amplia y suficiente fortalecen el portafolio de habilidades que todo gerente debe poseer. Tales habilidades han pasado de ser de carácter individual para convertirse en una modalidad grupal, de tal manera que se puedan aplicar de manera indistinta en todas y cada una de las áreas inherentes al desarrollo y funcionamiento de la compañía para lograr su posicionamiento: producción, finanzas, mercadeo, comercialización, atención a clientes internos y externos, etc.

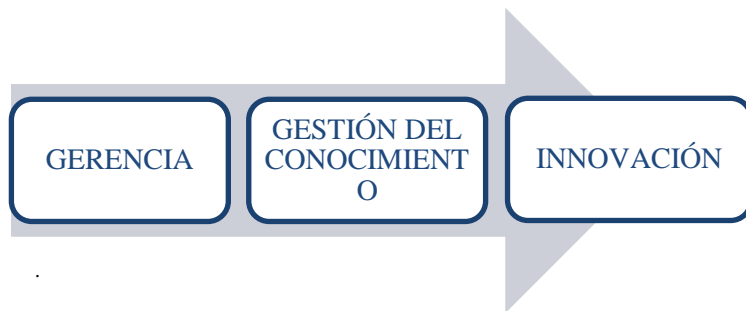
Cuando se determina que la innovación estratégica es un fundamento esencial en la Gerencia de las Pymes, iniciamos una transformación en las líneas de pensamiento empresarial direccionándose hacia un ambiente de trabajo en equipo, de construcción continua en los modelos de mejoramiento, consolidando que la Innovación es un salto hacia el éxito. La innovación es un imán que atrae elementos como el liderazgo, la creatividad, la estrategia, transparencia, la sensatez y sobre todo la capacidad de compartir y recibir ideas, estas cualidades convergen en un marco de comportamiento grupal, exige además la creación de ambientes de confianza –materia en la cual los gerentes de las Pymes no obtienen en la actualidad nota sobresaliente-, un apadrinamiento para favorecer la

³ Existe el caso de algunos gerentes de PYMES que olvidan su capital humano y le dan más importancia a los activos físicos de la empresa, olvidando que tal grupo humano pone todas sus expectativas de desarrollo en él.

⁴ Según Michael Porter, es ya casi un hecho que a toda acción administrativa surge una reacción, por lo general negativa, a la aplicación de nuevas teorías y conceptos por parte de los directivos de la empresa.

experimentación con su consecuente ruta de éxitos y fracasos, además de juicios indulgentes sobre las personas que tienen talento para la creatividad y sus ideas y actitud de apoyo y ayuda para quienes van haciéndose expertos en el tema y adquieren habilidades para su desempeño. No se trata de encerrar una empresa priorizando solo esquemas de procesos materiales o direccionando un sistema de documentación para generar control, una empresa es un área donde se deben transformar ideas en hechos reales que logren traspasar la línea de la imaginación y lleguen a ser útiles al servicio de aquellos para quienes trabaja cada organización. La Gestión del Conocimiento es un valor intrínseco que todos tenemos en nuestra capacidad humana, pero lo realmente importante es saber encontrar la simplicidad de lograr llevarla hacia un cambio que genere innovación para éxito empresarial, creando un pensamiento continuo que permita darle un convencimiento real de una Jerarquía naturalmente Dinámica, la cual es la base de todo cambio hacia la innovación.

Figura 1: Proceso de Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración Propia.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la importancia y necesidad de la Innovación Estratégica dentro de los procesos integrales referentes a las áreas de Planeación, Gestión, Administración, Dirección y control Gerencial de las Peñas y Medias Empresas.

Objetivos Específicos

Relacionar las teorías que dan merito a la innovación estratégica como elemento de surgimiento Empresarial para las Pyme.

Orientar por medio del desarrollo temático una ruta para el desarrollo de un pensamiento innovador bajo una dimensión propia.

Determinar la importancia y necesidad de la Innovación Estratégica dentro de los procesos integrales referentes a las áreas de Planeación, Gestión, Administración, Dirección y control Gerencial de las Peñas y Medias Empresas.

REVISIÓN LITERARIA

La Innovación Como Escenario Social (Hamel, 2012, pág. 64) Expone lo siguiente; La mayoría de nosotros hace algo más que subsistir. Desde el punto de vista de nuestros ancestros, vivimos con una serenidad inimaginable en este punto tenemos que agradecer nuevamente a la *innovación*. Mil años *Innovación social* nos dieron a millones de nosotros el derecho a la autodeterminación, pues ya no somos vasallos ni reclutas. Vivimos en sociedad democráticas en la que somos libres de pensar y hacer lo que queremos tal libertad es un requisito esencial para la innovación.

La Innovación dentro de la Administración por Valores (Blanchard, 1997, pág. 89) Define que es; La Alta Gerencia es quien debe iniciar procesos de comunicación, los empleados pueden aportar más que trabajo, ellos dan ideas reales e innovadoras que pueden crear un lineamiento, cuando se empieza a usar este pensamiento de ambas cosas a la vez, se deja de pelear y se comienza por colaborar, generalmente se aplican procesos como SPOP (Solución de Problemas Orientadas a las Personas).

La innovación dentro de las Pyme (Barrera Y. N., 2008, pág. 3) Resalta sobre; La innovación debe ser al interior de una organización empresarial un proceso sistemático. Expertos consultores y centros de innovación que han desarrollado trabajos con Pymes han identificado varias estrategias para implementar este proceso, aquí se presentan las contenidas en tres obras La Alquimia de la Innovación, En torno al Producto y La Estrategia del Océano Azul.

La Innovación como Estrategia (Potter, 2007, pág. 225) Menciona; Además de incluir unos procesos analíticos que habrán de realizarse periódicamente, los pasos descritos dirigen atención hacia datos fundamentales cuando se analizan las industrias fragmentadas y se compete con ellas. Las causas de la fragmentación, las predicciones concernientes a los efectos de la *Innovación* tiene en ellas y la identificación de las tendencias que pueden modificarlas son un requisito para examinar el ambiente y hacer pronósticos sobre la tecnología y las estrategias.

La innovación como Planeación Estratégica (Chavenato, 2011, pág. 250) En cada etapa de su evaluación, una organización busca la adaptación del comportamiento de los líderes y directivos que implementen los debidos cambios (innovación) en los procesos y en las personas, con una capacitación constante y desarrollo organizacional, soportada en la Gestión.

Hipótesis

Una de las principales Teorías que se maneja, se dirige hacia que referente tienen las Direcciones del Área Gerencial de las Pymes, sobre los diferentes Modelos de Gestión del Conocimiento y como de esta manera el concepto de cambio lleva hacia la innovación como estrategia Gerencial, las aplicaciones de sistemas integrales representados en el trabajo en equipo y la expresión de ideas como componente de valor conjunto, lograran en primera medida sintetizar un resultado que permita dar valor a una noción puntual sobre el manejo estructural y aplicativo que se le da la Innovación, de igual forma un sistema de autocorrección por parte de los líderes, diversificando en

que se requiere para mejorar y creando la base del cambio, bajo el parámetro, que esperan los subalternos de un jefe.

La concepción errónea de crear un esquema totalmente Verticales en las Líneas Jerárquicas de las Pymes generan un retroceso en los diferentes procesos organizacionales, de tal manera que importantes elementos de la base empresarial como la Misión, Visión, Metas, Objetivos, pasan de ser estandartes de representación, a simples frases de etiqueta colocadas en un escritorio. Esta situación afecta de manera directa la Gestión del Conocimiento, debido a que aprisiona la oportunidad de gestar un cambio, de explotar las áreas del conocimiento las cuales llevan a construir eventos representados en ideas valiosas, dirigidas a encontrar modelos de innovación con los objetivos de éxito.

Innovación Como Actividad Integradora

Conducir de manera correcta a que las PYMES y más concretamente sus gerentes logren comportamientos que tengan como elemento principal y fundamental la innovación implica ofrecer toda una serie de herramientas nuevas que han de ser utilizadas en las áreas problema de la gestión de ellos, y más aún en una situación en la cual les es difícil aceptar y poner en ejecución los cambios. Sin embargo, existen entornos que eventualmente facilitan el camino hacia la consecución de tal logro: una estrategia de sobrevivencia y de avance es uno de ellos (Ortiz, 1994) la primera intenta sostener la rentabilidad actual de la empresa y la segunda quiere establecer una situación real en la cual la compañía siempre esté dos pasos delante de posibles eventos futuros que la afecten.

Ambas estrategias están fundamentadas en el entorno actual y su pleno conocimiento y tratan de obtener provecho de las oportunidades existentes y de neutralizar las posibles amenazas, pero requieren de una habilidad innata en el gerente para que se ubique en la situación correcta y sepa identificar los eventuales obstáculos y anticiparse a ellos de manera clara, precisa y objetiva, sin embargo, hay otro factor adicional e importante para tener en cuenta en el desarrollo de la aplicación de la estrategia de avance: es el hecho que garantiza la rentabilidad futura y sostenibilidad de la empresa, de tal manera que exige capacidades y cualidades que es necesario desarrollar para intentar obtener provecho de futuras oportunidades de negocio (Armand Hatchuel, 1995).

Al plantearse este criterio de manera anticipada y si se quiere futurista, el gerente de la mediana y pequeña empresa entra en la labor de identificar las necesidades próximas de sus clientes a corto, largo y mediano plazo, de tal manera que va pre visualizando el mercado situacional y las características del mercado cambiante y dinámico en el cual va a tener que insertarse. (Vergara, 1996). Al hacerlo se está creando una imagen nueva para la empresa y por consiguiente un nuevo ambiente para desarrollar sus negocios, a la vez que simultáneamente se neutralizan las amenazas que genere el ambiente en el porvenir; lo cual requiere más que de aprendizajes y errores en su implementación, de una gestión del conocimiento en el contexto en el cual se ubica la compañía.

El conocimiento tácito y la creatividad individual y de grupo se muestran como la fuente más importante de la innovación, de tal manera que puedan aplicar de manera exitosa y contundente estrategias como por ejemplo la reducción de costos, la mejora de rendimiento y productividad y el mercadeo cuantitativo (Guillermo Valdiviezo Ocampo, 2006) las cuales se presentan como las mejores estrategias de supervivencia.

Las condiciones dentro de una organización se han ido saliendo del molde de la Centralización y gracias a los fundamentos de innovación y los preceptos de la visión estructurar en el pensamiento de los Gerentes, el sentido de Control se amplió a una dirección de Descentralización es decir a un esquema perfecto para las Pequeñas y Medianas empresas, las cuales son altamente receptivas frente a los constantes cambios que divergen los entornos económico sociales. Cuando trabajamos bajo esquematizaciones de un Exagerado Control Jerárquico las posibilidades de evolución en la innovación se ven comprimidas bajo el basto sentido del Cumplimiento subordinado, este sentido equivoco de Gerencia crea barreras de crecimiento sustentable debido a que las bases de una empresa se solidifican en sus primeros años y son esas políticas de organización las que proyectaran en tendencia el éxito o fracaso de la misma, en contexto las Pequeñas y Medianas empresas que asimilan el concepto de innovación ejercerán un proceso de mejora donde la sostenibilidad y la adaptación a los cambios de la economía serán su mejor arma de competitividad. (Reinaldo, 2006, pág. 3) Plantea una visión puntual sobre la innovación; El concepto de innovación, implica el concepto de diferenciación del producto y su frecuencia de cambio, incorporando de esta manera el diseño al área de la economía.

El autor nos aborda dos temas que componen un esquema de innovación los discutimos como diferenciación y frecuencia de cambio, cuando una empresa aborda el camino de innovar concluye en que sus procesos son los primeros que deben crear un ley de magnetismo dinámico compuesta por acciones de comunicación, integración y de cero resistencia al cambio, estas acciones permitirán que el pensamiento colectivo genere funcionalidad de la innovación en los diferentes cargos y líneas de producción comenzando por las articulaciones de Mando hasta las funciones más simples de la organización, este efecto domino produce un causal de diferenciación ejerciendo un punto de inicio con convicción de cambio que permite un entorno de recepción para el desbordamiento ideas y de trabajo en equipo.

La innovación es un desborde de acciones conjuntas que circulan a través de los distintos eventos y procesos de las empresas, cuando se establecen las conductas empresariales mediante sistemas de acción competitivas se extiende un factor que permite valorar los cursos de acción que más aceptaran la frecuencia de cambio, esquematizar un área donde se impulse el deseo de romper Gerencias estrictamente verticales. El contenido de una Pyme innovadora se estimula con un pensamiento activo para llegar a conocer el motor de la empresa y lograr generar un cambio en la economía interna que fluirá resultados de carácter positivo, de esta manera se va dando un molde al complejo pero sencillo campo de la innovación donde se requiere competencias basadas en capacidad emotiva, creación de diseños y competitividad integral. (Estudio Corporativo Latinoamerica, pág. 20) Considera; Las nuevas empresas requieren conjugar conocimientos de carácter técnico con rasgos ligados preferentemente a mentalidades y capacidades sociales como por ejemplo capacidad para resolver problemas y facilidad de comunicación oral y escrita, disposición para aprender y desarrollar nuevos trabajos y procedimientos.

Las posturas en el desarrollo temático de la innovación representan en situaciones de navegación competitiva, una brújula que guiara la empresa en un norte de fortalecimiento interno y externo provisionando unas convicciones estables frente a la misión y los objetivos en los cuales esta soportada la organización. En las condiciones de la actualidad las Pyme encuentran una oferta de variables en el mercado, consecuencias de la necesidad innata de una evolución del comercio que acumula cambios con respecto al como desea el consumidor suplir su satisfacción, situación que para muchas Empresas se convierte en un Tabú consumiendo espacios y energía del campo productivo dejando como resultado procesos incompletos, estancamiento en el crecimiento y experiencias de caos, estas dimensiones perdidas se conjuran cuando solo se pretende desarrollar una política de satisfacción externa, es decir que los objetivos de cambios se desprenden del sentido interno de la empresa y lineamiento en el pensamiento conjunto sobre el desarrollo de innovación.

METODOLOGIA

La estructura que se pretenden establecer en el Documento tendrá una Metodología cualitativa, la cual se basara en aspectos puntuales que desarrollaran una tarea enfocada en las consideraciones y aspectos del pensamientos del Área Gerencial respecto a la innovación, se ha decidido que la Metodología Cualitativa es la línea adecuada para infiltrar los elementos de persuasión que envuelven el entorno gerencial frente a la percepción de la Innovación, considerando que las herramientas que nos brindara el aspecto cualitativo navegaran hasta las áreas donde el Gerente centra sus variables y cursos acción, enfocado líneas de medición valoradas de forma intrínseca para lograr Determinar la necesidad de la innovación como aspecto estratégico en la alta Gerencia.

Cada Departamento de una Organización Corporativa maneja sus lineamientos frente a sus procesos y el cambio en los mismo, esto se evidencia en aquellas empresas que van entendiendo el sentido de la innovación a través de la historia y consolidando el cambio de Estrategia en el concepto innovar, penetrando arterias como la dirección, los sistemas de Calidad y Clima organizacional visionando un cambio en de pensamiento Empresarial. Pero estas situaciones no llegaron como gotas de agua a la mesa directiva, estos elementos fueron estudiados basándolos en la Metodología Cualitativa, argumentando enigmas como; ¿Que necesitamos Cambiar? ¿Por qué estamos fallando en procesos?, ¿Cuál es el pensamiento del Empleado?, este conjunto de interrogantes evidencio que las estrategias y procesos tal vez manejaban una monótona direccional, permitiendo que los aspectos investigativos dieran la oportunidad de encontrar una puerta hacia una revolución y mejora. (R.Bogdan, 2000, pág. 7) Explica cómo; La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Como lo señala Ray Rist (1977), la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger dato

Fueron estas razones de cambios que permitieron demostrar la importancia de sistema Cualitativo y partiendo de esta línea se considera la necesaria de la investigación y aplicación el mismo método en las PYME, de tal forma que se logre entender esa subjetividad cuando un Gerente se enfrenta a un cambio de crisis donde el temor suele ser celestino en sus cursos de acción como sucede en

muchas Pequeñas Empresas, segando su desarrollo de emotividad y creando obstáculos para que la innovación invada el deseo de crecer y tomar riesgos medibles los cuales le darían una oportunidad en el Mercado, edificando una línea en los diferentes contextos, como simbología lógica de datos que nos van a estructurar momentos donde necesariamente la innovación debe vincularse como herramienta estratégica. Es necesario hacer referencia sobre la incidencia que puede traer la innovación en la relación Empresa- consumidor este es el punto que se pretende expresar en la línea gerencial y como el mismo fluctúa en lo que llamamos Mercadeo cuántico, debió a que las estrategias son factores que se reflejan en los elementos visibles y medibles de una organización.

Fase I. Aspecto integral como fundamento en un pensamiento de Innovación;

Se generó una profunda investigación conceptual sobre la importancia de los aspectos que pueden impactar el pensamiento y llevarlo a una acción de cambio, sustrayendo para aplicabilidad escenarios de transformación, de tal forma que se pueda recibir una respuesta clara e ir evidenciando los diversos pensamientos frente a la innovación.

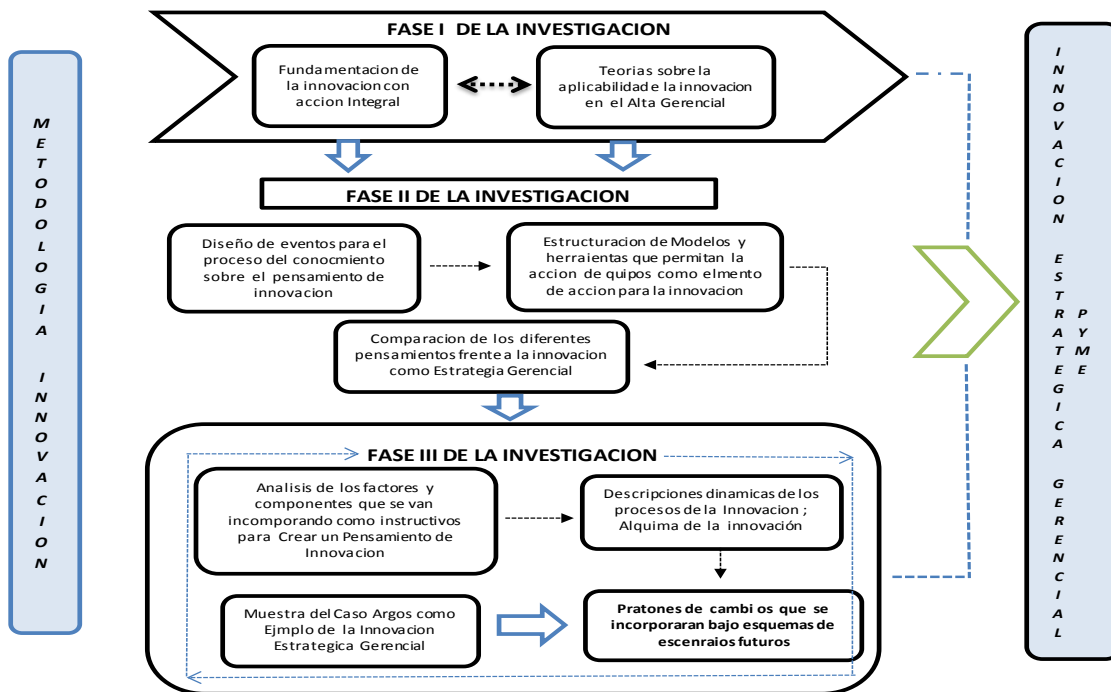
Fase II. Diseños de modelos que permitan dilucidar herramientas para la Exploración de un pensamiento de innovación.

Creación de escenarios a fin de lograr un ambiente de comparación el cual se permita confrontar las visiones que se sostienen frente a la innovación como estrategia y los resultados que se extraen después de las aplicaciones de los diferentes moldes dentro de los conceptos de compromiso, trabajo en equipo y deseo de transformación.

Fase III. Análisis de los factores influyentes en la innovación Estratégica, se incorporan los conceptos de Pasión, creatividad de iniciativa como línea de partida que pretende llegar a sembrar para dar resultados pronto en los elementos profundos denominamos Alquimia de la innovación, los cuales llevarán a una empresa (PYME), a lograr sostenibilidad y crecimiento continuo en el pensamiento de innovación Estratégica.

Como eventual razón de motivación y certeza del éxito de un pensamiento innovador, se expone el caso Argos como ejemplo de Innovación, concentrando la visión total en su funcionamiento estratégico y las caracterizaciones que la han llevado a la transformación de empresa PYME a una multinacional, demostrando que esa constante de Pensamiento innovador aún sigue su fluctuación al punto de lograr establece posibles alcances futuros dentro de la empresa Argos.

Figura 2: Proceso Metodológico

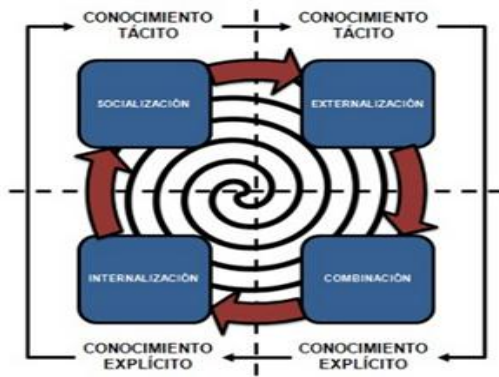


Fuente: Elaboración Propia.

Es necesario establecer que la Metodología Cualitativa se determina por la causalidad del pensamiento y lo que ingiere este en las aplicaciones del Área Gerencial, pues no se debe olvidar que sin importan los lineamientos de análisis y las informaciones de datos quien toma la decisión será el Gerente, por esta razón es importante vincular a su condicionamiento mental la capacidad de razonar frente la innovación como estrategia. De igual manera se expresa que durante la construcción del documento se hará necesario la Integración de lo cualitativo- con lo Cuantitativo, debido a que se busca un resultante que nos permita una acción de medición con el fin de promulgar la magnitud de la certeza que se manejara en las hipótesis, esta integración de Metodologías estará estructurada por elementos de bases cognitivos y emocionales, pues son estos dos elementos los que más influyen los curso de acción en la PYME y una manera precisa de poder palpar de alguna forma el contenido que construye esa barrera de no aceptar la innovación la podremos extraer mediante valoraciones de análisis cognitivo y emocional.

Los modelos de la investigación se gestan a través de una línea principal conocida como gestión del conocimiento, de allí radica toda la parte motora que generan los movimientos y actitudes de cambio, a través de estos condiciones la investigación crea una metodóloga que permita combinar los aspectos de teoría con escenarios, en dirección de los objetivo puntuales expresados durante las fases de la investigación, la metodología cualitativa nos permitirá fortalecer el aspecto intrínseco de tal manera que los modelos de sucesión se basen bajo inferencia de teorías reales como el espiral de conocimiento, donde circulara la implementación para crear un pensamiento de innovación estratégica en la gerencia de las pyme, la constante de lineamientos como el compromiso, el trabajo en equipo y la libertad de pensamiento de cambio dentro de línea jerarquía.

Figura 3: Espiral de Nanaka



Fuente (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) Nonaka & Takeuchi, 1995 En el proceso de exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, es decir el conocimiento se hace tangible por medio de la documentación, el diálogo. En este proceso, se produce la conversión mediante diferentes formas como metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Mediante la adopción de estas diferentes formas, se viabiliza y se facilita su comprensión y utilización.

RESULTADOS

Después de lograr aplicar la Metodología a nuestra investigación obtuvimos los siguientes resultados;

El crecimiento Empresarial es un dinamismo constante que afecta de manera directa el entorno económico que rodea una organización, a causa de la complejidad de la satisfacción debido a que las necesidades del consumo van evolucionando a medida de la vinculación de medios tecnológicos y procesos de reingeniería, que llevan a un cambio de pensamiento dentro de las corporaciones y a estos enfoques los llamamos Innovación. Construir un camino con suficiente capacidad de cambio es el primer paso en consolidación de una política innovadora y estratégica, confrontar las líneas de mando serán tal vez una de las principales dificultades debido a que es necesario girar la pirámide de control de mando para empezar a recibir información e ir estructurar misiones y pensamientos que integren toda organización como un sistema de solución grupal. (Hamel, 2012, pág. 64) Propone cambiar; En otras palabras, si las únicas cosas que usted recibe de sus empleados son obediencia, diligencia y conocimiento, su empresa perderá en últimas. Así las cosas tenemos que ascender en las pirámides de las capacidades. Por encima de la pericia la iniciativa, que se refiere a los empleados que saltan a la acción siempre que identifican un problema o una oportunidad, aquellos que no esperan a que se les diga que hacer, que no están amarrados a la descripción de sus cargos y que son instintivamente proactivos.

Figura 4: Pirámide de las capacidades



Fuente: (Hamel, 2012). Así las cosas, tenemos que ascender en la pirámide de las capacidades. Por encima de la pericia se encuentra la iniciativa, que se refiere a los empleados que saltan a la acción siempre que identifican un problema o una oportunidad aquellos que no esperan a que se les diga que hacer.

En un contexto de lenguaje empresarial entendemos que las disposiciones y lineamientos de ejecución de tareas basadas en el resultante de invertir la pirámide, es altamente probable que las PYME obtengan una constante que se determina como el compromiso, este a su vez es el iniciador de patrones dirigidos hacia un cambio en el concepto organizacional sobre la Jerarquía y empleados, debido a que la carga laboral y los compromisos ejecutivos pasan a ser elementos compartidos y a su vez los factores de alteración o sostenibilidad, se basaran en el actuar correcto de cada empleado frente al reto propuesto. La retórica de este círculo de acción enciende los pensamientos que llevan a expulsar de una forma gradual las ideas frente a posibles eventos, circunstancias y estrategias de la empresa, es decir la innovación comienza a surgir como una constante en la empresa.

Durante el protocolo para incentivar e incorporar políticas de construcción innovadoras, se evidencia unas barreras de aceptación, las cuales se manejan mediante alternativas o mecanismo como el coaching, los cuales fueron abriendo los campos de entendimiento especialmente los enfocados a crear rutas de descentralización que permitan incorporar un mecanismo de valor humano (importancia), de esta forma el sentido de ejecución de la tarea tendrá un valor agregado más allá de cualquier glamur de cumplimiento. Esta secuencia en los factores nos llevan a pensamientos estratégicos de innovación como;

Hibridar: Es decir la estructuración de ideas genuinas basadas en exclusividad o simplemente la autenticidad en lo que se es, sembrar la fuerza cambio en la organización mediante una necesidad de compromiso, de esta manera convergen hacia una mejor aceptación y retroalimentación de los siguientes conceptos para el crecimiento en las ideas de cambio.

Autenticidad Honestidad: El vínculo organizacional entiende que se hace necesario un crecimiento de sinceridad de verdad ante las circunstancias de cambio, de un manera rápida se aprovecha la convergencia de la aceptación y vincula con gran reciprocidad las fases de una Administración Por Valores dejando en sus capacidades emotivas e intelectuales, bases sólidas en las que la Empresa debe empezar a reestructurar su misión y objetivos como paso fundamental para la consecución del primer pedaleo hacia un pensamiento de innovación.

Teamdividualim : Unas de las estrategias más eficaces, resaltando que se entendió de una manera correcta cuando se manejó el concepto de grandes individualidades con el espíritu de trabajo en equipo, las capacidades para estructurar prototipos de negocios o ideas burbujas que iban surgiendo de manera espontánea pero con condiciones aceptables y viables para materializar la innovación.

Territorio/ Frontera: Un espacio donde la creatividad se abrió paso en todo el desarrollo de del proceso de enseñanza, se examinó durante el despliegue de la aplicación como esta actitud permito que la organización comprendiera la factibilidad que la tecnología brinda para establecer lineamientos de territorios propios, donde la innovación consolida y atrapa los objetivos buscados, de tal manera que la empresa expande acertadamente las estrategias Gerenciales.

Efímero/ Efervescente: La innovación inculca un criterio de eficiencia y eficacia considerado desde el punto de necesidad de respuesta eficaz, sin perder criterio de auténtico/honesto, este contexto es asimilado por el sistema organizacional y demuestra su relevancia en las áreas de más exposición donde se pueden generar eventos de respuesta, pero con la particularidad y saber que esos eventos en sus mayoría son fugaces debido a que se utilizan para satisfacer situaciones de momentos o dar una comodidad que va rotando de acuerdo a las condiciones que lo exijan.

Capilaridad : Durante el proceso se evidencia la importancia que debe ejercer la calidad en las comunicaciones, la necesidad de transmitir un mensaje en todas las direcciones de tal forma que las decisiones tengan información clara y suficiente para desarrollar cualquier objetivo, de esta forma los métodos que se fueron ejerciendo diagnosticaron una necesidad de expresión abierta, resultado que se puede percibir debido a que cada uno es observador de la empresa y cada persona hace parte del círculo estructural de la misma.

Catálisis : Se dirigió el concepto en un mayor aspecto hacia las Directivas, con el fin de hacer partícipe la necesidad de elementos sistemáticos donde se converjan factores de transformación, en los cuales ellos son el puente necesario para que las ideas surjan tomen forma y se conviertan en componentes estratégicos, por esta razón la autonomía de la innovación debe ser una prioridad dentro de la empresa , debe existir la importancia real de la misma hasta el punto de crear un Departamento donde se vinculen equipos de trabajo que produciendo una diferenciación propia hacia la innovación.

Fracaso: Al tocar ese elemento se logra evidenciar un síntoma de negativismo, pero se hace necesario a medida de la exposición se entiende que es un punto dentro de una experiencia necesaria, la cual va llevando a transformar las actitudes en perseverancia y esta a su vez ira abriendo el camino hacia el éxito en la innovación, de igual manera las capacidad de respuestas surgen con eventos necesarios como el control como sentido de valorar los prototipos que se puedan aplicar dentro de una simulación, o tal vez empresas burbuja.

Radical: Es la estrategia final dentro del pensamiento de innovación, debido a que en la radicalidad de cambio se soportara las condiciones de competitividad y rentabilidad empresarial, estos factores se retroalimentan por medio de respuestas como el de re-entender los clientes, la capacidad que se debe tener para ofrecer la innovación y sobre todo el concepto global que se sustrae de la comprensión.

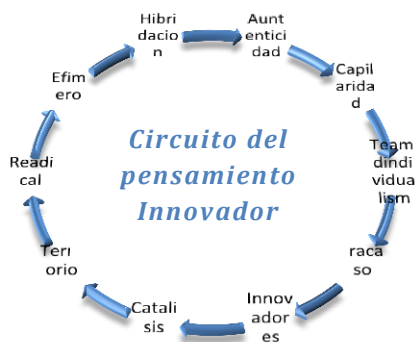
Innovadores: Se despliega el resultado de una suma de eventos permitiendo entender que la innovación requiere intuición, persistencia, energía es decir que no hay innovación sin innovadores, no se puede crear sin un diseño sin una idea de renovación y cambio. Para la transformación es necesaria la motivación y de eso se debe impregnar cada empleado dentro de la organización, cada sujeto vinculado a los diferentes procesos generando pensamientos capaces de cambiar de introducir nuevos conceptos.

El sistema de información que se presenta expone de una manera dinámica el circuito de construcción en un pensamiento de innovación, permitiendo a cada integrante generarse una

valoración de posición en el recorrido, sin duda la factibilidad de cambio es muy probable debido a que se abren nuevas puertas donde se encuentra el compromiso como medio fundamental, y la motivación como herramienta capaz de explotar en cada área de la organización efectos de crecimiento en el pensamiento de innovación, construyendo fusiones positivas al integrar el elemento de trabajo en equipo e independencia en la descentralización, la cual se sustentaran por resultados e ideas como estrategias de acción

El desarrollo de las pretensiones realizadas durante la investigación se soporta en medida de la expansión de los conceptos y teorías, resaltado que el manejo de la innovación es un factor de éxito donde eventualmente para llegar a él se deben sobrepasar factores de temor, prevención, y sobre todo de jerarquización. La compensación que emite el pensamiento de cambio lidera una transformación evidente en cada uno de las secuencias organizativas, la innovación emerge como tecnología, producto y proceso.

Figura 5: Alquimia de la Innovación



Fuente: (Barrera Y. N., 2006)El Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña reúne en la obra, Alquimia de la Innovación (2006) a dos expertos en innovación de la consultora NODE, Antoni Flores y Alfons Cornella quienes ofrecen 10 reflexiones contemporáneas para abordar la innovación en las empresas.

Cuando se estructura un pensamiento de innovación se formula de manera inmediata un cambio en modelo de Gestión, las circunstancias de todos los sistemas de las Pymes se deben direccionar al desbordamiento de ideas que permitan crear diseños para el desarrollo conjunto, debido a que se evidencia unos escenarios que son continuos y repetitivos los cuales presentamos como.

Escenario numero 1; Como consecuencia de la evolución organizativa las Pymes mantiene en una necesidad continua de adaptación y con un objetivo claro, la adaptabilidad para construir una base que permita sostenerse en el tiempo e ir en crecimiento económico.

Escenario Numero 2; Cuando se genera una interpretación fallida en la gestión de cambio (pensamiento innovador), es altamente probable encontrar un fracaso, en estas situaciones se hace notable las bajas capacidades directivas frente a los eventos y aplicaciones de las estrategias planeadas, la fracturación. Aunque se es consciente la dificultad para generar un sistema de protocolos organizacional debido al grado de composición de una Pyme, los gerentes deben proyectar el cambio considerar una posición consiente de que se hace necesaria una trasformación empresarial, cuando se da la espalda a esta situación, es el primer indicador de fracaso en las directivas se discrimina como un olvido de forma consiente para no aceptar el cambio.

Definiendo los resultados la innovación requiere de un compromiso para aplicar los modelos que rotan alrededor de la organización, iniciando por el pensamiento de la Dirección la cual está en la obligación de introducir herramientas tanto tecnológicas como humanas desde la parte motivacional, los argumentos que soportan un desarrollo empresarial se basan en las estrategias que se brindan a través de los cambios y la adaptación a los mismos. La necesidad del desarrollo tecnológico es un campo de invade cualquier empresa dentro de este elemento se vincula la planificación y crecimiento programático de los procesos empresariales, un determinante punto son las fases de cambio que se encontraran en el camino hacia la innovación estratégica, esquematizando un funcionamiento grupal como requerimiento final. (Ripollés & M, pág. 3) Considera un aspecto importante; El crecimiento empresarial supone, fundamentalmente, un cambio en la estrategia, en la Estructura, y en las rutinas organizativas existentes en la empresa en la fase de post-creación o de introducción. Se trata de pasar de una situación en donde prevalecen las relaciones informales como elemento clave del funcionamiento empresarial, a otra en la que priman relaciones más formalizadas (Greiner, 1972; Adizes, 1979; Quinn y Cameron, 1983; Smith y Gannon, 1987; Olson, 1987).

El sistema que fue permitiendo la aplicabilidad del pensamiento de innovación expresando todas las áreas ya nombradas, incremento el deseo ineludible de crear de pensar en un cambio de reacción inmediata, soportando los pensamientos de transformación con bases solidadas las cuales sustentan con su percepción propia durante el tiempo en el cual han ejercicio sus distintas actividades, esos resultados en cuanto a percepción se expresan a medida que se extiende la línea de un canal abierto para construir procesos que logran vincular la Innovación, cada concepto de teoría invadirá de sus esquemas de expresión floreciendo de manera circular y conjunta esquemas de estrategias basadas en la innovación desarrollo este factor tan importante de la gestión de conocimiento.

De una manera comprobatoria se describió la necesidad de dar a entender cómo se configura un pensamiento de cambio.

Figura 6: Aplicación del Espiral del Conocimiento de Nonaka

<i>Cuatro formas de conversión de conocimiento a la innovación</i>	
<p>Socialización:</p> <p>De tácito a tácito</p>	<p>1) Compartiendo experiencias y habilidades técnicas (“lluvia de ideas”) entre funcionarios de la organización o funcionarios y clientes.</p> <p>2) Se puede adquirir directamente de los otros sin usar el lenguaje verbal; los aprendices aprenden de sus maestros a través de la observación, la imitación y la práctica.</p> <p>3) Se recomienda el uso de la crítica constructiva.</p> <p>PALABRA CLAVE: <i>Experiencia</i></p> <p>USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> En el desarrollo de nuevos productos y servicios. <input type="checkbox"/> En la generación de estrategias corporativas o sistemas administrativos.

	<p>□ Para la creación de ideas orientadas a la mejora continua.</p>
<p>Exteriorización: De tácito a explícito</p>	<p>1) El conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. 2) A través de la escritura y el diálogo. 3) Expresando lo inexpresable, usando lenguaje figurativo y simbolismo. 4) Diseminando el conocimiento, compartiendo el conocimiento individual con otros. 5) Combinando los métodos de razonamiento: inducción y deducción. 6) El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia. PALABRA CLAVE: <i>Metáfora</i> USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promueve la reflexión e interacción entre individuos. • Los conceptos explícitos pueden traducirse en modelos.
<p>Combinación: De explícito a explícito</p>	<p>1) Es a través del proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. 2) Intercambiando y combinando conocimiento por medio de documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o correos electrónicos. 3) Reconfigurando la información existente lo cual se hace clasificando, combinando y categorizando el conocimiento explícito utilizando bases de datos, puede producir nuevo conocimiento. PALABRA CLAVE: <i>Sistematización</i> USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos conceptos
<p>Interiorización: De explícito a tácito</p>	<p>1) El conocimiento debe verbalizarse o diagramarse en documentos, manuales o contando historias. 2) La documentación es el medio por el cual los individuos interiorizan lo que han experimentado y, por tanto, se enriquece su conocimiento tácito. PALABRA CLAVE: <i>Aprender haciendo</i> USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos o manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otros, permitiéndoles que experimenten de forma indirecta esas vivencias. • Leer o escuchar historias del pasado ejerce una influencia sobre otros miembros de la organización, quienes a través del realismo y la esencia de la misma, pueden convertir esta experiencia en un modelo mental tácito.

Fuente: (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) *Las organizaciones no crean conocimiento por sí mismas. La Figura refleja cómo la base de la creación de conocimiento es el conocimiento tácito concebido y acumulado en el plano individual, el cual debe ser movilizado y, por ende ampliado, organizacionalmente a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento. "Es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 82).*

CASO ARGOS: EJEMPLO DE GERENCIA ESTRATÉGICA E INNOVADORA

La planeación estratégica formal fue introducida por primera vez a mediados de 1950 en algunas empresas comerciales, principalmente las de mayor importancia, y su fundamento se basaba en desarrollar sistemas de consolidación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica ha adquirido un carácter formal, que hoy es prácticamente imposible encontrar una compañía, por más pequeña que sea, que no aplique algún tipo metodológico de organización y consecución de logros (Baca, Mexico).

Como resultado de la aplicación de esta experiencia, se ha generado un gran conocimiento acerca de este tema, y para el caso que se ocupa, aquí se pretende proponer y en consecuencia implementar la aplicación de un modelo que sirva a las pequeñas empresas vinculadas al sector de la construcción, bien sea como proveedoras o participantes en procesos licitatorios, que les lleven a obtener éxito

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con todo el proceso de dirección: por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización y ya queda claro, desde un comienzo, que toda compañía que no cuente con un sistema de formalidad en cuanto a la implementación de este tipo de herramienta indispensable, va camino al desastre. El caso de Cementos Argos es el fiel reflejo de una compañía que aplicó tales fundamentos y se consolida en materia de éxitos y negocios.

Antecedentes Históricos Empresa Argos

Toda la historia comienza cuando en 1934 un grupo de amigos, liderado por Claudino Arango, deciden dar vida propia a una sociedad anónima, la cual dos años más tarde produjo el primer cemento para el consumo y a finales de esa misma década vió como se hacía la primera ampliación de la fábrica, duplicaba la producción original de 100 toneladas diarias y adquiría Cementos del Valle.

En 1943 comercializa su primer saco de cemento gris y luego de cemento blanco, a través de la Planta Nare, para simultáneamente contar con una capacidad productiva de 150 mil toneladas en Cementos del Valle y constituir Cementos del Caribe. Tres años después, se da la creación de Cementos El Cairo, lo que de por sí determina un gran crecimiento en ventas y ampliación de mercados para la compañía. En 1956, luego de la creación de Cementos Caldas, inaugura una moderna planta empacadora para 1800 sacos por hora y hacia 1968, durante la administración de Carlos Lleras Restrepo, fue distinguida con la Medalla al Mérito Exportador. En medio de estos logros, hacia mediados de 1972 adquiere la planta de Tolúviejo y cinco años después constituye una de sus grandes fortalezas, la Compañía Colombiana de Clinkar, Colclinkar.

Con una inversión superior a los diez mil millones de pesos, se remodela la recién adquirida Planta Rioclaro y a finales de 1996 da un gran golpe en el estratégico ajedrez de los negocios, al adquirir Cementos Paz del Rio, la cual se consideraba en la época como la empresa líder del sector cementero en Colombia. Simultáneamente, Argos inicia un proceso de expansión internacional, que la lleva a convertirse en propietaria de Cementos Andinos de Venezuela.

Hay que destacar un hecho importante en todo este proceso de consolidación de Argos: lo constituye la importancia que la toma de decisiones en materia institucional ha significado el crecimiento y la consolidación de la compañía, lo cual queda ratificado cuando en 2003 inició un proceso de reestructuración, que lo llevó a absorber ocho empresas del sector cementero nacional.

Tal proceso finaliza en 2006, con la consolidación internacional de la misma al adquirir SouthernStar Concrete y Concrete Express, y logra iniciar sus actividades en Norteamérica. Paralelamente, se hace a Ready Mixed Company y amplía su planta en Cartagena, lo que la lleva a tomar la determinación en 2007 de lanzar de manera unificada la marca ARGOS, para sus operaciones en Colombia, Venezuela y los Estados Unidos. Y en 2011, en un proceso iniciado en 2009, obtiene participaciones importantes de negocios en Panamá, Haití, República Dominicana y Antigua, entre otros sectores importantes de la geografía centroamericana (Vasquez, 2013).

Actualidad Estratégica Cementos Argos

Cómo bien ha quedado reseñado en apartes importantes de la breve referencia histórica que se hace de Argos, queda claro que la empresa ha basado sistemáticamente su crecimiento con base en la toma de decisiones que han tenido sustento en criterios de administración empresarial certeros y correctos que han generado resultados, y los cuales serán motivo de análisis más adelante.

Tres aristas han sido claves en la labor de crecimiento de la empresa, que bien podrían ser aplicadas con éxito en una estrategia idéntica para una PYME: la social, la ambiental y la económica, las cuales se constituyen en el sólido punto de partida hacia la construcción y solidificación de procesos administrativos exitosos y que conlleven a esa palabra que es muy anhelada tanto por grandes como Pequeños empresarios: el éxito. Y más si de negocios se trata.

Veamos cuales han sido las fortalezas estratégicas de la compañía:

Concentración de sus operaciones en un área geográfica: Esta determinación le ha permitido canalizar toda su actividad en un área que va desde el norte de Suramérica, pasando por el Caribe y Centroamérica, hasta una buena parte del territorio de los Estados Unidos, la cual le ha permitido obtener importantes conquistas en temas que son preponderantes y factor importante en su desarrollo.

No sólo le ha permitido obtener ventajas de acceso a mercados emergentes de la región –como Panamá, por ejemplo- sino que le permitido suavizar los periodos cíclicos en el tema de la rotación en el negocio cementero, sino que además le ha permitido el acceso a una financiación eficiente al potenciar la logística de inversión en la región.

Otro de los ventajas obtenidas con esta determinación la constituye el obtener flexibilidad en los flujos de productos y materias primas, logrando conjugar una adecuada labor de producción con miras a obtener el resultado final, cual es la satisfacción del cliente y por ende, de los mercados que cubre la compañía. Como directa consecuencia de lo anterior, ARGOS ha logrado obtener y

desarrollar prácticas comerciales en distintos mercados con altos niveles competitivos, lo que le ha implicado analizar y a su vez desarrollar tácticas de mercadeo y ventas para cumplir y suplir las diferentes necesidades de sus clientes (Mintzberg, 2013).

Segmentación: Entendiendo las necesidades de sus diversos nichos de mercado, esta compañía cementera ha diversificado las categorías de atención de todos y cada uno de sus clientes, brindándoles no sólo opciones para la negociación de sus productos, sino creando una línea que al comercializarse brinde la satisfacción que ellos requieren.

Tal procedimiento, que comenzó dirigido a sus clientes de carácter masivo e industrial, se ha ampliado y replicado en sus potenciales clientes aparentemente de menor envergadura, pero que igual le generan productividad y rotación del producto.

Paralelamente, le han generado una consolidación importante a nivel de marca y factores diferenciadores con respecto a la competencia. Tal valor de marca le beneficia de manera importantísima, puesto que a su vez le facilita el consumo a buena parte de la población que si sabe valorar estos factores. Y tal operatividad se aplica en todos y cada uno de los mercados donde labora Argos. A la par de la implementación de estas determinaciones que han llevado a posicionar a esta empresa, dentro de su marco estratégico bien vale resaltar conceptos que ha logrado interiorizar y aplicar no sólo para beneficio de sus empleados y clientes, sino para utilizarlos paralelamente y como objetivo en este proceso.

El primero es el de lograr una efectiva expansión, lo cual queda reflejado en el crecimiento histórico que ha obtenido desde 1934, y en el cual se ha marcado la tendencia permanente no sólo de conquistar nuevos mercados, de lograr nuevas incursiones en otros países y de participar en procedimientos administrativos que le generen inclusive la ampliación de su modelo de negocio, sino que lo lleve a generar modalidades de mercadeo y venta de sus productos. (Mulhare, 2010) Luego, en segundo lugar, tenemos la adecuada estructura de capital, elemento fundamental en el exitoso camino emprendido por la empresa. Las inversiones realizadas para su fortalecimiento, el hecho de manejar los recursos financieros de una manera acertada y no permitir su despilfarro y lograr la credibilidad comercial cuando de utilizar el crédito se trata, la han puesto en los primeros lugares en su renglón económico y en el plano administrativo.

Un punto importante en este tema lo constituye el hecho de tener entre sus accionistas a entidades del sector financiero, por ejemplo Bancolombia, que le sirve de respaldo y al mismo tiempo como músculo financiero integrado a sus operaciones en los diversos mercados. Hay que recordar necesariamente que Bancolombia opera de manera simultánea en las mismas zonas donde Argos es líder. La búsqueda de la excelencia organizacional aparece como el tercer ítem en importancia en orden de los factores de consolidación estratégica. Si bien es cierto que al detallar en su recorrido histórico que ésta ha sido una de las características sobresalientes en la toma de decisiones de ARGOS, tal proceso se vino a presentar con mayor intensidad desde 2003, cuando comenzó una agresiva acción para lograr no sólo una mayor productividad, sino cuando se fortaleció alcanzando a lograr la unificación como marca y de paso, acelerar el proceso expansivo al cual ha llegado a la actualidad.

Hay que detenerse a analizar un punto de suma importancia en todo este desenvolvimiento estratégico de ARGOS: se trata de un recurso del cual muchos teóricos de la administración, como Idalberto Chavenato, han hecho énfasis para que se utilice de manera correcta en los procesos empresariales: la innovación. En este caso Argos lo sabido utilizar sacándole el máximo provecho en bien de sus logros. Esta capacidad de reinventarse y adaptarse a las nuevas tecnologías de un mundo cambiante es una de las fortalezas en desarrollo de la característica en mención, a tal punto que en desarrollo de esa gestión IDEAXION, cuyo lanzamiento y puesta en marcha se realizó en 2012, se convirtió en el punto de partida para la generación de más de 214 ideas, las cuales se implementaron de manera exitosa y lograron un desarrollo efectivo, a tal punto que una de ellas se convirtió en la ganadora de la convocatoria Ruta N de la Alcaldía de Medellín.

Este modelo de innovación en Argos ha sido posible mediante la inversión de \$484 millones de pesos, que también han rendido frutos en procesos de investigación y desarrollo, tales como estudios sobre el uso de agregados reciclados en concreto, la reducción de emisiones mediante la mineralización y los proyectos que buscan la generación de combustibles renovables y neutros a partir del uso de biomásas. El fortalecimiento del laboratorio de la Universidad Eafit de Medellín también hace parte del programa. En un destacadísimo quinto lugar del análisis aparece un tema que ha ayudado a consolidar la importancia de la cementera colombiana: la sostenibilidad. Para su aplicación las directivas de la compañía han acudido a tres palabras que más que eso se han convertido en una especie de credo que se práctica al pie de la letra en todas sus determinaciones: transparencia, comunicación y diálogo

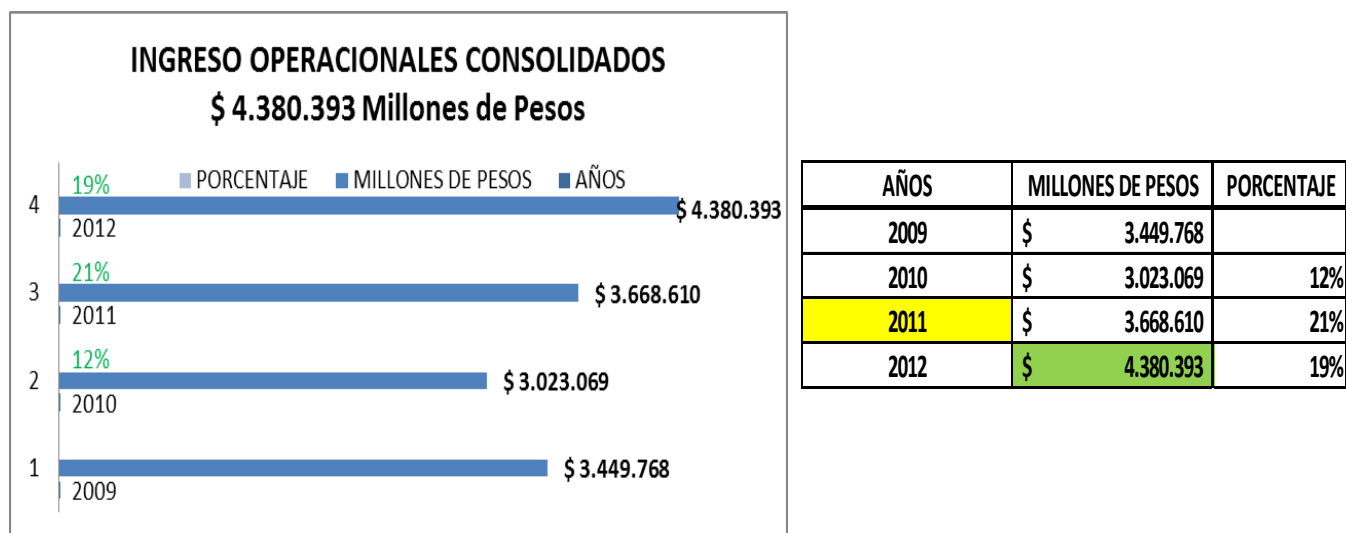
La implementación del Programa Diálogos para la Sostenibilidad por tercer año consecutivo, con el objetivo de abrir un canal de comunicación con los grupos de interés, ha abierto una verdadera y real posibilidad no sólo de conocer sus expectativas y opiniones sobre el desempeño global de la compañía, sino de integrarlas en la estrategia y los planes de trabajo. (David, 1997).

Pero la sostenibilidad no sólo esta aplicada a los integrantes de la empresa. Temas que pueden afectar el sostenimiento de la industria cementera, como la biodiversidad y el agua, también han hecho parte de la misma, a tal punto que la empresa colombiana propuso la realización de un congreso en el cual tomen parte las 25 compañías del sector más importantes a nivel mundial, para discutir en Cartagena en 2014 los avances y las posibilidades de mejoras ambientales en este y otros temas. El desarrollo sostenible le ha significado a ARGOS obtener un puntaje de 73 puntos, lo cual le da un honroso cuarto lugar global. Hay un elemento sobresaliente y que se ha constituido en protagonista de primordial importancia en los procesos administrativos y de planeación estratégica para ARGOS: su gente, el capital humano. El hecho de operar en 11 países y exportar a 35 más no puede tener otro factor importante sino sus propios colaboradores.

Para dar una visualización Dinámica de los crecimiento exitoso de Argos se ha tomado como referencia los movimientos generados desde el año 2009 hasta el año 2012, de los cuales se tiene una certeza en cifras verdaderas y de total conocimiento para el público, el fin de la acción grafica se direcciona hacia la primera actividad registrada la cual se denomina ingresos Operacionales Consolidados, se exhiben con un resultado de \$ 4.380.393 millones de pesos, esta situación que evidencia un incremento sostenido entre el 5% y 6% en solo 4 años, ahora al analizar los conceptos

de estrategia y los tiempos e resultados se logra determinar que en año 2011 los resultados comienza dar frutos obteniendo un crecimiento del 21% con respecto al año anterior, dándole el resorte Financiero al año 2012 el cual fue de 19% exaltando que ya se había traspasado la barrera de lo propuesto, demostrado su fortalecimiento estructural en las estrategias Gerenciales. (Argos, 2012)

Figura 7: Crecimiento Operacional Empresa Argos

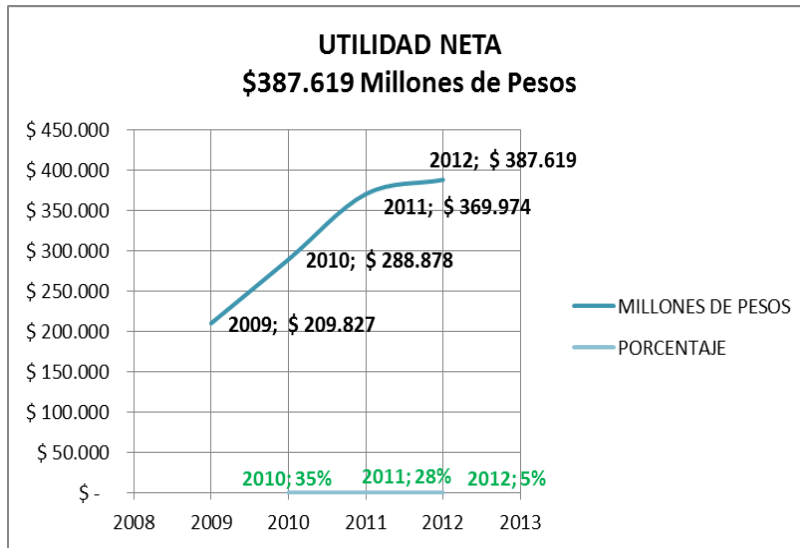


Fuente; Reporte Integrado Argos 2012 (Argos, 2012)

La consolidación en los eventos de incremento han esquematizado unos factores de éxito los cuales generan tendencia en sostenibilidad y cumplimiento de metas iniciando en un margen de crecimiento eficaz de \$3023.069 Ingresos Operacionales ,continuando con la medición, esta línea de crecimiento encuentra su cima en año 2011 donde fluctúa un aceleramiento que se presenta en \$3.668.610 Ingresos Operaciones, lo que nos permite evidenciar unas Estrategias Gerenciales correctamente pensadas y aplicadas desde año 2009; la innovación como fuente de necesidad para dar firmeza en los diferentes procesos Empresariales que han surgido en la empresa Argos.

A continuación se expondrá la utilidad basada en el informe ya mencionado desde el año 2009 hasta el año 2012, donde podremos evidenciar el área empresarial estructurando un análisis sobre los datos de utilidad representada en \$ 387.619 millones observando un crecimiento de impulso desde el 2009 al 2010 del 35% , esto da una referencia de mediación Financiera, continuando con análisis en el 2011 su porcentaje fue del 25% pero con el valor agregado de haber superado los lineamientos de Utilidad pactada, continuando para el año 2012 su crecimiento. En estos resultados observarnos la efectividad de las estrategias planeadas y la capacidad éxito que genera la gestión del conocimiento convertida en innovación, la cual ha sido y será de una constante la Empresa Argos, (Argos, 2012)

Figura 8: Utilidad Neta Empresa Argos



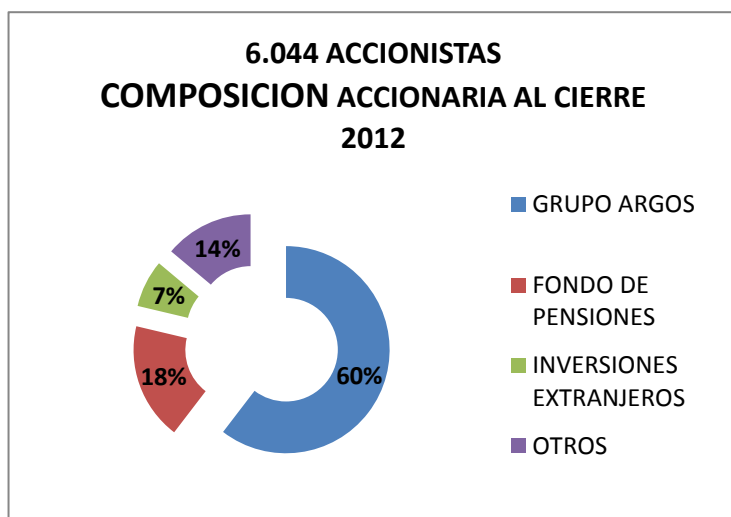
AÑOS	MILLONES DE PESOS	PORCENTAJE
2009	\$ 209.827	
2010	\$ 288.878	35%
2011	\$ 369.974	28%
2012	\$ 387.619	5%

Fuente: Reporte Integral Argos 2012 (Argos, 2012)

La capacidad de conservar un sostenimiento en el crecimiento, nos permite orientar una mayor importancia entre los años 2010 y 2011, al analizar este espacio e ir combinando este elemento de utilidad con el incremento operacional, detectamos un cumplimiento de los objetivos soportado mediante unos datos que reconoce el esfuerzo incansable de la empresa Argos frente al proceso de cambio, incorporando el pensamiento de innovación; como recurso de estrategia Gerencial. En estas bitácoras de comportamiento logramos evaluar el lineamiento de los diferentes escenarios, por ejemplo; la importancia de una continua transformación la cual observamos desde el año 2009 que repunta en cambio que registra en el año 2010 una utilidad \$ 288.7878 de y continua su acción corporativa hasta el año 2011 con una utilidad de casi igual proporciones \$ 368.974, y esta situación es debió a que aquellas ideas frescas y constantes que nacen en las bases de Argos, son las que logran generar un impulso de sostenibilidad y un mecanismo de apalancamiento en la solides financiera, brindando herramientas para la fijación de metas rozables pero con el deseo inmedible de lograr alcanzarlas.

Argos maneja una política de cumplimiento de objetivos, y es muy razonable entender que cada proyecto puesto en marcha sea conseguido en el margen de tiempo estimado, ese impulso inquebrantable ha contagiado el deseo de compartir y hacer parte de una empresa donde las ideas y la confianza en su personal sobresalen como eventos importantes a la hora de generar Star en las diferentes áreas operativas, de esta manera las acciones se para el año 2012 se han elevado a un 60% como grupo Argos que reprenda 6.044 accionista, manejando una enorme variedad con respecto al fondo de Pensiones el cual se extiende a un 18% de igual manera a la inversión Extranjera que se expande en 7% y por ultimo unas acciones de varias actividades las cuales llegan al 14%, esta circunstancias accionares expresan la alta capacidad de Argos dentro de lo que denominamos océanos rojos, dando el valor agregado de un personal comprometido con el cambio y Envuelto en el círculo de la innovación, solventando un piso financiero con políticas de crecimiento continuas y seguras.. (Argos, 2012)

Figura 9: Composición Accionaria Argos



ELEMENTOS DE ACCION	PORCENTAJE
GRUPO ARGOS	60%
FONDO DE PENSIONES	18%
INVERSIONES EXTRANJEROS	7%
OTROS	14%

Fuente; Reporte Integral Argos 2012 (Argos, 2012)

Cada escenario representativo de Argos contextualiza su entorno, ya hemos observado de una manera muy gráfica sus fortaleza el comprometimiento total, desde inventos financieros hasta lo representado en la confianza , dando a conocer un medio nuevo de gerencia donde el principal elemento es la idea del cambio, construyendo oportunidad en todos los niveles tanto administrativos como operaciones, exaltando la importancia de las acciones grupales des de su presentación ; Grupo Argos, hasta el condicionamiento para el desarrollo de todos sus procesos, permaneciendo compacta en su línea de conducción direccional la cual se fundamente en una base integral estructurada en elementos innovadores y trabajo de equipo.7329 Empleados, de distintas culturas y geografías, hacen posible el éxito de la empresa y la misma ha implementado un recurso que ha sido de inmensa utilidad: la Política de Diversidad e Inclusión, la cual se ha constituido en una herramienta clave para lograr la identidad y propósitos afines en todos y cada uno de los lugares donde tiene su sede de operaciones.

Este programa pretende reconocer una fortaleza estratégica en el trabajo de los seres humanos vinculados a Argos, basado en el concepto según el cual el aporte de distintas visiones se constituye en la más importante de las soluciones, para lo cual se implementó de manera consecuente un ambicioso proyecto de cultura corporativa. El respeto a las personas, el privilegio al logro colectivo sobre el individual, la orientación al aprendizaje en una organización que trasciende a los resultados, se constituyen en la estructura de este procedimiento, dando primer lugar en el balance exitoso al grupo humano que compone el modelo de negocio de Argos.

Conceptos Y Análisis

La fórmula administrativa de Argos y el desarrollo ejemplar de sus procesos administrativos tienen una fundamentación importante, una estructuración definida que parte de las teorías emitidas y

propuestas en su momento por importantes analistas y expertos en la materia. Tales conceptos de planeación estratégica, que aplicados con éxito en el caso de la cementera ARGOS le han servido para generarle importantes éxitos corporativos y de resultados, también pueden ser aplicados en su criterio por PYMES que quieran constituirse en abanderadas o líderes y que quieran seguir el mismo camino y alcanzar los mismos resultados.

En primer lugar, las estrategias comerciales están ligadas con la cultura: aquellas que logran adaptarse a paradigmas culturales son consideradas como exitosas. Un ejemplo claro de ello lo constituye Gianxi, una estrategia que determinó la entrada de multinacionales a China en momentos en que el Gobierno incrementó sus controles sobre la actividad comercial.

Tal acción derivó en la necesidad o posibilidad de tener relaciones sociales con personas influyentes del gobierno local, con el fin de hacer viables las alianzas comerciales entre el gobierno y las empresas chinas, lo que dio como resultado un proceso de consolidación que rindió sus frutos desde el punto de vista estratégico y de innovación en cuanto a resultados. Al parecer ese fue el esquema implementado por Argos no sólo para solidificar su política de expansión internacional, sino a la vez para lograr conquistar mercados y absorber compañías que a la postre le significaron ventajas comerciales importantes y negocios exitosos, como el obtenido en Panamá. Es una muestra de cómo la cultura crea y favorece las condiciones comerciales en las cuales se desarrollan las empresas.

En su etapa de nacimiento y desarrollo inicial, la compañía colombiana implementó un concepto de planeación estratégica que hoy puede ser tomado por las Pymes nacionales: “una variedad de prácticas administrativas con las cuales la empresa trata de alinear las acciones con las metas”, definición acuñada por la investigadora (Mulhare, 2010). Tales acciones, en el caso de Argos, quedan reflejadas cuando desde un comienzo la empresa siempre pensó en que sus acciones comerciales le generarían dos consecuencias importantes: expansión y crecimiento. Es un claro ejemplo de cómo bien utilizadas estas herramientas se puede llegar a obtener importantes resultados. Henry Mintzberg, un connotado analista de los fenómenos e incidencias de la planeación estratégica, propone en sus teorías que todo negocio o empresario tiene su desarrollo a partir de modelos de emprendimiento, donde este componente tiene un alto carácter informal, y es manejado con flexibilidad y adaptabilidad.

Tales circunstancias parece que fueron las que primaron en el proceso de desarrollo de Argos, del cual si se analizan las circunstancias, tuvo un proceso de emprendimiento el cual fue consolidándose de manera informal, para luego crecer y adaptarse a los cambios que la misma actividad comercial y el posterior crecimiento le generaron y le obligaron a implementar procesos de planeación estratégica de una manera más consciente y formalizada. Estos ciclos o patrones de comportamiento empresarial –de lo informal a lo formal- son definidas por Gibbons y O’Connor como una “forma de pensamiento relacionada con la planeación”, es decir, es una manera de utilizar los esquemas de aprendizaje y el formalismo sinóptico desde una manera cognitiva. Otros autores se refieren a este concepto utilizando un modo explícito (formal-modo de planeación) a uno implícito (informal-modo de emprendedor) desde un punto de vista comunicativo (Hill, 2006) .

Existe un elemento importante en los momentos iniciales de la conformación de Argos y el cual suele acompañar no sólo a las Pymes sino a las empresas que tuvieron en su momento el mismo proceso evolutivo: el componente emocional e intuitivo a la hora de tomar decisiones que tengan que ver, temprana o lejanamente, con su futuro, lo cual indica unas características básicas al momento de hacerlo. Tal procedimiento generó una planeación optimista, extrema y bastante llamativa, pero no necesariamente adecuada para los planes de la empresa, lo cual obliga a replantear en muchas ocasiones esa misma toma de decisiones.

Establecer una simetría entre la personalidad de los encargados de tomarlas con las características de la compañía a la cual se dirigen e implementan, de acuerdo con (Mc Donads, 2005).

Otro elemento a tener en cuenta en el proceso de planeación estratégica lo constituye un hecho singular: el líder o emprendedor de este tipo de empresas muchas veces se ve en posiciones no especializadas y le toca asumir el papel de analista y en muchos casos tomar decisiones sobre materias variadas, las cuales son componentes del tema empresarial: finanzas, insumos, mercadeo, recursos humanos, logística, de acuerdo con lo expresado por los analistas (Culkin, 2006)

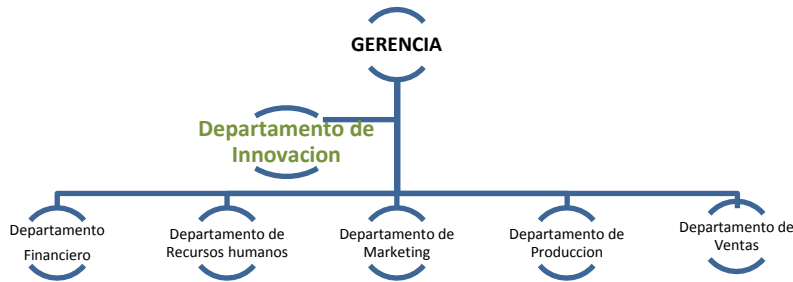
Para el caso que se toma en esta ocasión, Claudino Arango se constituyó en el emprendedor que posiblemente no sólo realizó muchas funciones dentro de la naciente compañía, sino que a la vez pudo tomar las decisiones que, en su momento y a futuro, significaron su crecimiento y consolidación. Además, se constituyó en un visionario que le marcó la ruta de toma de decisiones administrativamente acertadas a quienes hoy están a cargo de las riendas de la compañía, como bien lo reconocen actualmente.

Finalizando esta referencia no se puede dejar de lado la trascendencia e importancia que ha tenido en los procesos de planeación estratégica los conceptos emitidos por el mexicano Idalberto Chavenato, quien en muchas de sus obras ha dado prioridad vital al elemento humano. (Chiavenato, 2010), "El Capital Intelectual de las Organizaciones" este analista demuestra cómo los cambios en el entorno y las nuevas tendencias en las organizaciones demandan un nuevo tratamiento del recurso humano, según el cual "las personas pasan a convertirse en manera significativa en ventaja competitiva para aquellas empresas que saben guiarlas, convirtiéndolas así en socios y aliados estratégicos". La interacción entre personas y empresas, la complejidad de sus relaciones y su tipología como sistema social abierto, hasta llegar al concepto de capital humano y capital intelectual, es la propuesta que al parecer por parte de Chavenato tuvo buen recibo por parte de las directivas de Argos, lo cual queda reflejado en la implementación de programas donde el empleado es tenido en cuenta de manera importante.

Escenarios Futuros

En un marco dinámico podríamos describir el sistema Organizativo y Jerárquico en el cual circula los procesos que hacen de **ARGOS**, visualizando una empresa canalizadora de lineamientos innovadores los cuales han ido estructurando metas de crecimiento y tal vez lo más importante; una tendencia de Éxitos futuros en sus Estrategias Gerenciales.

Figura 10: Jerarquía Naturalmente Dinámica en la Innovación



Fuente; Elaboración Propia

Este suceso evidencia una comprensión activa sobre la innovación estratégica como vía de crecimiento gerencial, se puede dilucidar que los diferentes procesos y lineamientos administrativos de Argos se extenderán en un pensamiento de autoridad el cual se denomina **Jerarquía Naturalmente dinámica**, una estructura donde la influencia del conjunto integral que componen el desarrollo de Argos enfocara el concepto de innovación desde su pensamiento emotivo, direccionándolos a los objetivos de la empresa con el constante valor agregado de un compromiso incorruptible, es decir cada pieza de Argos Fomentara el Desarrollo estratégico de la innovación como patrón de Éxito en sus tareas y acciones de decisión tanto individual como grupal.

Los patrones de comportamiento como grupo de Trabajo en la empresa Argos denotan unas actitudes positivas que se ven reflejados en los direccionamientos de sus estrategias, confirmando un crecimiento en el concepto de autogestión frente a la confianza y claridad en la misión instaurada en cada área de responsabilidad de la Empresa Argos, esto eventualmente generara una línea de crecimiento con mayor eficacia en los procesos sistemáticos como los financieros, administrativos y de personal, fortaleciendo los planeamientos de cobertura abriendo nuevos proyectos con la certeza de un comportamiento alineado con la misión y los objetivos centrales de una dirección abierta dada al principio de descentralización inyectando los elementos que rodean el pensamiento de innovación.

Como escenario futuro de incremento económico, Argos prevé que para el año 2015 con su lineamiento de innovación e incursión de la gestión del Conocimiento se consolide un incremento un crecimiento del 10% en sus ingresos, conscientes de los resultados dados en la aplicabilidad de la innovación estratégica y cuál es la responsable de “diferenciación y sostenibilidad”, esto se direcciona a creación de productos distintos al cemento los cuales representa el 7% de sus ingreso y aunque Argos sabe que es líder en Colombia en cuanto a materia de concreto sus expectativas son incrementar en un escenario futuro un crecimiento de rentabilidad en ventas representadas en 4.000 millones de dólares sumando su crecimiento como potencia Latinoamérica y concretando eventos de ejecuciones de proyectos en Panamá, Mexico y su principal Mercado de objetivo los U.S.A.

Al finalizar con una análisis corto y de forma macro deducimos que Argos más que entender el principio de la innovación, comprendió que su aplicabilidad se construye desde las altas esferas

Jerárquicas hasta el conductor que lleva el producto, la línea que fusiona estas dos actividades deben manejar los mismo pensamientos empresariales, las mismas estrategias de crecimiento y sobretodo los mismo principios de compromiso y trabajo en equipo. De esta Manera argos propone constantemente alternativas de acción las cuales irán sobrepasando las anteriores, en una red de continua innovación. Su expansión como proyectos ambiciosos pero posibles se moldean en la actualidad como;

Proyecto Micro-Algas

Este sistema de innovación Jerárquica ha permitido a Argos visualizar proyectos futuros como el sistema de **Micro - algas**, un pensamiento hecho realidad estimulado desde las raíces de las bases empresariales recolectando esas necesidades ampliando los focos de necesidad y de igual manera las potenciales dificultades que ha traído los sistemas de producción. La adecuaciones del pensamiento se han ido transformando al entender que todos hace parte de un mejoramiento, consolidar y sostener es un objetivo de un pensamiento conceptualizado bajo la Gestión del conocimiento, es concentrar las capacidades en bajo los parámetros del Cambio por esta razón la mejor motivación de una Gerencia es desarrollar el pensamiento de innovación. Dentro de este proyecto se han detectado que los Micro-algas conjuran elementos de vital importancia para reducir los impactos de gases contaminantes.

Al Comprender la visión de este importante escenario se nos permite ajustar eventos que llevaran a conseguir el éxito del proyecto, las consideraciones de la innovación entran como fundamento esencial dentro de las herramientas que se pretenden aplicar, así mismo las necesidades cambio conforman elementos trascendentales que se van explorando de-acuerdo a las variables y su importancia. La influencia de la innovación Estratégica en alta Gerencia permite alinear los diferentes parámetros de exigencia corporativa, con el fin de ir combinando los esfuerzos de un conjunto de naturaleza dinámica exaltando el conocimiento de cada persona, evaluando de una manera detallada los argumentos y las posibles vías de alcanzar las metas propuestas como escenario futuro. Las facetas de Jerarquía en Argos han toma el camino de eliminar los conceptos que rodean el empoderamiento, en este punto la autogestión comienza a dar elementos de respuesta positivas como proceso de un pensamiento de innovación al punto de generar un Teamindividualim, y es de allí donde nacen las iniciativas como acción integral de un equipo con el compromiso y la pertenencia de estar representando una empresa llama Argos.

Proyecto Biomasa

Se determina como el proyecto de mayor valor e intención dentro de Argos, debido a que se enfocara en sumar una bandera más de reconocimiento la cual se denomina Combustible Alternativo. La Empresa ha venido implantando esta idea dentro de sus esquemas, convencidos de sus condiciones y la seguridad de la capacidad de su personal, de este modo ha decidido buscar un objetivo con los mismos principios de acción, pero con un enfoque comparativo totalmente distinto y aun que esta alternativa de transformación se proyecta en un futuro de mediano plazo, Argos entiende que los principios de un cambio se evidencian en el conductismo y el deseo invaluable de entender sobre la importancia que tiene cada empleado dentro de un núcleo empresarial, por esta

razón se ha venido implementando la aplicación denominada **fortalecimiento de relaciones laterales** de tal manera que su plataforma se estructura en una red que permite de forma inmediata escuchar, entender y solucionar toda idea y situaciones que pueden jarearse en la continua acción de la empresa, con forme a esta esquematización se tiene claro la motivación como una constatación del pensamiento de innovación.

La Innovación Estratégica dentro de la Alta Gerencia en Argos, ha logrado construir visiones profundas frente a la comprensión desde la parte interna de la Empresa hasta su exterior, de tal manera que en el círculo de procesos esta hay una vinculación desde el principio del Compromiso, creatividad, pasión e iniciativa, cada línea de mando dentro de Argos sugiere un comportamiento de equipo, una constante en la construcción de eventos y escenarios en los cuales integren las ideas de un grupo de trabajo, un entendimiento preciso de la acción U&I (You and I), funcionando de manera integral valorando los elementos positivos y creando soluciones en las posibles situaciones negativas, para Argos todos son un uno y por eso hasta en su presentación se visualiza su misión y concepto empresarial GRUPO ARGOS (Hamel, 2012, pág. 64) Expresa el nacimiento de la Innovación; Tenemos que destruir el concepto de director Ejecutivo, puesto que las nociones del “visionarios” y del “capitán del barco” están mandadas a recoger. Le estamos diciendo al Empleado “usted es más importante que su Gerente”. El valor se crea entre el empleado y el cliente; en ese sentido, la labor de la Gestión permitir que la *Innovación* se de en esa interfaz y para hacerlo, tenemos que acabar con la Jerarquización Vertical y el exceso de control autoritario.

CONCLUSIONES

La actualización permanente y el manejo de conceptos que lleven a la innovación gerencial en todos los aspectos y no sólo en un solo criterio es lo que determina el potencial de una Pyme y las circunstancias en las cuales sobrevive y logra alcanzar mercados y resultados en la parte financiera y económica que ni siquiera se hubiera propuesto alcanzar.

A diferencia de muy pocas, como se referencia en el caso de Argos, el cual es totalmente ilustrativo en todos los aspectos, se evidencia que muy pocas identifican y ponen en juego el potencial que ofrecen las innovaciones de tipo administrativo u organizativo, como prácticas laborales y modelos de negocios que logren llevar a efecto este importante logro.

El término “alianza” que muy pocos gerentes y administradores de Pymes conocen es clave en la fundamentación innovadora de la Pyme, puesto que de allí parten actividades que en solitario no se pueden lograr, como por ejemplo la búsqueda de nuevos mercados, la distribución de productos o el mercadeo de los mismos, que puedan significar resultados en una gerencia estratégica e innovadora.

Si se toca las fibras el liderazgo estaremos plantando una semilla de cambio hacia la innovación en la visión futura del Gerente, no es coherente encontrar una organización (PYME) con fundamentos de liderazgo pero sin pensamientos innovadores y es en este punto que donde se pretende dar un aporte de visión a los Gerentes quienes direccionan las Pequeñas y Medianas empresas, los elementos que transmiten en el documento se basan en un estudio cualitativo y subjetivo donde se contextualiza los

diferentes escenarios, las valoraciones con la profunda certeza de que la innovación estratégica es una constante que debe existir en las áreas de decisión Gerencial.

Cobijando las caracterizaciones de todo los elementos generados como innovación Estratégica, logramos exponer que las acciones empresariales y sobre todo en las Pequeñas y Medianas Empresas no solo se enfatizan en comprender los caracteres exteriores, sino de aplicar la las herramientas que brinda la gestión del conocimiento, los lineamientos que nos permiten explorar todas las competencias labores como integrante de una círculo laboral y a ese mismo nivel consolidar cuanto puedo aportar en ese círculo constante de mejora, el pensamiento de innovación estratégica no es un elemento imposible de alcanzar, por el contrario todos los días lo percibimos en nuestro entorno el punto es si tenemos la capacidad de recibirlo aceptar el cambio e ir transformando nuestros conceptos sobre la implantación de ideas que surjan a través de cualquier dificultad, y que las mismas consoliden un ambiente de trabajo en equipo con misión claras y lineamientos precisos sobre lo que se busca.

RECOMENDACIONES

Las aplicaciones de la innovación en las Empresas Pymes, deben iniciar desde un lineamiento empresarial claro, llegando a reestructurar la misión con la vinculación de la empresa al punto que se construya un objetivo conjunto, el cual dependerá de las actitudes y el compromiso con base en el cambio del pensamiento. Estructurar sentidos de propiedad como la autogestión y el convencimiento son de vital necesidad, debido a que las políticas Empresariales se direccionaran en una continua dimensión de transformación y adaptación de los escenarios que se vayan presentando en el transcurso del crecimiento empresarial.

La invaluable importancia que tiene la Innovación Estratégica, nos lleva a sembrar sentidos de cambio basados en pasos que a continuación expresaremos con ayuda de los conceptos del Gery Hamel readaptando algunos a las Pymes, comencemos en nuestro camino de cambio ;

Asegúrate que la Gestión sirve a un propósito mayor: Maximiza el por intermedio de las herramientas de la Gestión del Conocimiento, todas aquellas energías y riquezas que puede movilizar las ideas de cambio que nacen de cada empleado con perspectiva hacia la innovación.

Los valores de la Comunidad Ciudadana: No se debe olvidar por ningún motivo que una empresa trabaja para salificar una sociedad y brindarle unos procesos de mejoramiento tanto en su entorno personal como general, jamás se debe ignorar las visiones de la comunidad, pues ellos son los motivos de los pensamientos innovadores dentro la empresa.

Aumentar la confianza y reducir el Temor : En un ambiente de descentralización interna, donde se promueva la cultura de confianza y la oportunidad de tomar riesgos, fácilmente se tendrán eventos de mejoramiento y sostenibilidad debido a que las actuaciones y errores se evidenciaran de manera tranquila buscando siempre la misión de alcanzar los objetivos.

Reinventar los Medios de Control: Se deben valorar circunstancias de cambio, salir del monitoreo fundamentado en línea vertical y lograr estructurar redes de autovaloración y medición constante basadas en el ejemplo y la constancia de construir en equipo.

Construir Jerarquizar Naturales y Flexibles_: Siempre será una característica de las organizaciones humanas, de esta manera jamás se debe perder el hilo conductor que busca mitigar el daño causado por las Jerarquías Autoritarias, para lograr un entendimiento real y entrar en esa Jerarquía Natural se debe crear una conciencia en las Jerarquías formales, abriendo campo a la autovaloración a la medición grupal, transformándose a un sistema dinámico de trabajo de equipo sin perder la dirección de la autoridad.

Crear una Democracia de Información: La información sobre los rendimientos debe compartirse, el celo obstinado de esto es el que permite crear un sistema de sistemas laborales y por esta razón la importancia sobre consolidar una instancia donde valoraremos nuestro aspecto personal y también grupal como medio de autorregulación e incentivo del pensamiento innovador.

Reconstruir los fundamentos filosóficos de la Gestión : Las Empresas Pyme par aun futuro deben incorporar en sus diseños estratégicos unas constantes basadas en , la adaptación, la inspiración, lo socialmente responsable y sobretodo la capacidad de implantar el pensamiento constante de la innovación como recurso ilimitado para el mejoramiento continuo y camino del éxito Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Argos, G. (2012). *Informe Capital Financiero y Crecimiento*. Medellin: Grupo Argos.

Armand Hatchuel, P. L. (1995). *De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la Copcención*.

Baca, U. G. (Mexico). *Evaluacion de Proyectos*. 2006: Mc. Graw Hill.

Barrera, Y. N. (2006). *Estrategias para la generación de innovación en las PyMes*. Universidad Catolica Popular de Risaralda.

Barrera, Y. N. (2008). *Estrategias para la Generacion de Innovacion en las Pymes*. Risaralda.

Blanchard, K. (1997). *Administración Por Por Valores (APV)*. Bogota: Grupo Norma.

Chavenato, I. (2011). *Planeacion Estratégica*. Bogota Reimpresa: Mc Graw hill.

Chiavenato, E. (2010). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Culkin, N. y. (2006). *Negocios Emocionales : Una Guía para Entender la Toma de Decisiones en Pequeños Establecimientos*. Mexico: Estudios Cualitativos de Mercadeo.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estrategica*. Mexico: Prentice Hall.

Estudio Corporativo Latinoamerica. (s.f.). *Carmen Gutierrez Olivera*. COSUDE Agencia Suiza para el Desarrollo y la Corporacion.

Estudio Corporativo Latinoamerica. (s.f.). *Carmen Gutierrez Olivera*.

- Guillermo Valdiviezo Ocampo. (2006). APRENDIZAJE TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN . *Revista Pueblos y Fronteras Digitales*.
- Hamel, G. (2012). *Lo Que Importa ahora*. Bogota : Norma.
- Hill, J. W. (2006). *Marketing y Planeación Inteligente para Pymes*. Londres: Mc Graw Hill.
- Mc Donadls, M. F. (2005). Manejo Estrategico : La personalidad hace la Diferencia? . *Mercadeo Estratégico , Bogotá*, 18.
- Mintzberg. (2013). *Proceso Estratégico*. Mexico: Prentice Hill N°2.
- Mulhare, E. (2010). *Proyectando el Futuro : Cultura Ideológica den la Planeación Estratégica del Mercado*. Paris: Human Organización.
- Ortiz, G. C. (1994). *Gestion y Estrategia*. Mexico: Azcapatzalco.
- Potter, M. (2007). *Técnicas para el Analisis de los Sectores indistruales Tomo 2*. Mexico: Cecsca.
- Productos Metodológicos De Desarrollo Empresarial En Las Pymes Estudio Corporativo Latinoamerica. (s.f.). *Carmen Gutierrez Olivera*.
- R.Bogdan, T. y. (2000). *Introduccion a los Metodos Cualitativos*.
- Reinaldo, L. (2006). *Diseño Estrategia y Gestion,*. Buenos Aires: Buenos Aires: Ediciones Infinito.
- Ripollés, M., & M, M. (s.f.). *La Importancia del Empresario en el Crecimiento de las Pymes*.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (s.f.). *Unad*. Obtenido de Modelo Creacion del Conocimiento en las Organizaciones. Nonaka & Takeuchi, 1995:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka__takeuchi.html
- Vasquez, J. M. (2013). *Reporte Consolidado Argos 2012*. Bogota ed 2013: Publicacion Argos.
- Vergara, M. M. (1996). *Liderazgo Analisis De Los Enfoques Teoricos y Practicos Mas Relevantes*.