

# Capacidades de innovación y trayectoria empresarial: el caso de una empresa del sector de servicios

## Innovation capabilities and business history: the case of a company in the service sector

**Recibido:** 22 de enero de 2016

**Evaluado:** 16 de mayo de 2016

**Aceptado:** 16 de junio de 2016

**Diana Rocío Babativa Herrera (Colombia)**

Estudiante de Administración de Empresas  
Universidad Militar Nueva Granada  
u2203281@unimilitar.edu.co

**Catherine González Cabra (Colombia)**

Estudiante de Economía  
Universidad Militar Nueva Granada  
u2101316@unimilitar.edu.co

**Paola Andrea Plata Pacheco (Colombia)**

Asistente de investigación: Grupo de estudios contemporáneos  
en contabilidad, gestión y organizaciones  
Universidad Militar Nueva Granada  
andreaplatap@gmail.com

### Resumen

El objetivo de este artículo es realizar un análisis de la trayectoria y las condiciones necesarias para generar innovación en el sector de servicios, que parte del estudio de caso de la empresa de servicios temporales y *outsourcing* Acción Plus. La investigación tuvo un enfoque cualitativo y descriptivo, a partir de un estudio de caso. Se diseñó un instrumento tipo entrevista semiestructurada que se aplicó al gerente comercial de la unidad de suministro de personal del grupo empresarial Acción Plus, donde se indagó sobre algunos hitos importantes de aprendizaje que han contribuido a la generación de capacidades de innovación en la organización. Se determinaron algunos procesos que han contribuido a generar innovación en el grupo empresarial Acción Plus en los últimos cinco años, que evidenció la utilización de

### Summary

The aim of this paper is to analyze the trajectory and necessary conditions to generate innovation in the service sector, starting from the case study of the company "Acción Plus" that provides temporary services and *outsourcing*. The research was qualitative and had a descriptive approach, based on a case study. A semi-structured interview type instrument was designed and was applied to the commercial manager of the staff supply unit of "Acción Plus" business group, in which inquired about some important learned milestones that have contributed to generating innovation capabilities in the organization. Some processes that have contributed to innovation in the "Acción Plus" business group in the last five years were determined, they highlighted the use of technology as a key element for their empower-

la tecnología como pieza clave para su empoderamiento en el mercado y su evolución para adquirir nuevos clientes. En la investigación, se logró establecer la visión de uno de los gerentes y socios principales del grupo empresarial Acción Plus, aun cuando lo deseable era contar con diferentes miradas tanto en el contexto directivo como en el de jefes de área para poder profundizar en distintos aspectos de la organización. Igualmente, el alcance de la investigación no consideró aplicar instrumentos para análisis cuantitativo de la innovación en el caso estudiado, por tanto, las perspectivas presentadas no pretenden generalizar prácticas del sector, sino explorar la visión de innovación de una empresa representativa del sector de servicios. La importancia del sector de servicios conlleva identificar las prácticas de empresas de trayectoria en Colombia. El caso de Acción Plus permite describir la orientación y las capacidades para la innovación de una empresa de servicios que se ha enfocado en adquirir tecnología y fortalecer el talento humano a fin de generar cambios que lleven a la evolución de la empresa de una familiar a una corporación internacional.

**Palabras clave:** innovación, sector de servicios, estudio de caso.

ment in the market and its evolution to acquire new customers. In the investigation, the vision of one of the senior managers and members of the Action Plus business group was established, even though it was desirable to have different perspectives, both from the management context and the heads of area to deal into different aspects of the organization. Similarly, the scope of the investigation did not consider applying tools for innovative quantitative analysis in the case studied, therefore those presented prospects are not intended to generalize industry practices, but to explore the innovative vision of a representative company in the service sector. The importance of the service sector involves identifying business practices of companies that have a trajectory in Colombia. For "Acción Plus" it allows to describe the orientation and capacity for innovation of a service company that has focused on acquiring technology and strengthen the human talent to generate changes that lead to the company's evolution, from a family business to an international corporation.

**Keywords:** innovation, service sector, case study, outsourcing

## Introducción

De acuerdo con el último informe del The Global Innovation Index 2015 (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2015), los países desarrollados soportan su crecimiento en sus capacidades para la innovación. Dentro de este, Colombia se encuentra en el puesto 67 entre 141 países, por debajo de países latinoamericanos, como Chile, México y Panamá, con un porcentaje de innovación promedio de 60 % en los 180 indicadores evaluados.

Por tanto, de acuerdo con Vesga (2008), el país se encuentra en un nivel medio de innovación, lo cual da vía para mejorar los vacíos presentes en el nivel macroeconómico con políticas nacionales de promoción a la innovación; en el nivel intermedio, fortaleciendo las capacidades para la innovación de las empresas y en el nivel básico de los individuos con su actitud hacia la innovación.

Paralelamente, Serrano (2011) indica que en el ámbito internacional se ha generado un interés en la innovación en el sector de servicios motivado por diversos factores. Por un lado, la relación del sector de servicios con la competitividad, que es reconocido como el principal sector económico en los países desarrollados; por otro lado, el soporte al crecimiento económico, ya que ocupa a una mayor cantidad de personas que el sector manufacturero, e igualmente por su incidencia en la transformación de la economía, por lo cual es el sector que más transacciones comerciales registra.

La importancia del sector de servicios es tal que hoy en día se da una mayor proporción de gasto en servicios y menor en bienes de primera necesidad y alimentación. Derivado de lo anterior, las empresas de servicios han requerido de estrategias de diferenciación entre sí. Sin embargo, estudios de Berry et al. (2006) y Serrano (2011) señalan que estrategias como ampliar los

canales de distribución o la competencia por precios no son suficientes para alcanzar las exigencias del mercado, por tanto, se requiere la promoción de condiciones que permitan al empresario desarrollar experiencias novedosas para el cliente.

En la *Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica sector de servicios* (DANE, 2014), se evidencia que en Colombia la innovación es constante en los servicios bancarios, servicios de educación superior o inclusive en el suministro de electricidad, gas, vapor y agua. Sin embargo, las actividades de innovación no son generalizadas para todo el sector de servicios, sino que otras divisiones como el comercio o el transporte se consideran no innovadores. Lo anterior teniendo en cuenta las características particulares de los servicios mencionadas por Gómez, Etxebarria y Zurbano (2009), como la intangibilidad (la cual resta atributos tangibles que se puedan mejorar o modificar o que dependen de quien presta el servicio) o la simultaneidad (que afecta la distinción entre producto y proceso), lo cual implica tener en cuenta que la innovación en servicios es un proceso complejo y diferente de la innovación en producto.

De acuerdo con Manjarrés y Vega (2012), la tendencia en los estudios de innovación en el contexto microeconómico se ha centrado en la empresa desde la perspectiva de estrategias de innovación, que considera problemáticas relacionadas, como la innovación tecnológica, los procesos de innovación, el desarrollo de productos, la dirección de proyectos de innovación y la organización de la innovación. Un enfoque claramente hacia la innovación en producto, soportada en avances tecnológicos, que no necesariamente representa la realidad de las empresas de servicios.

Considerando entonces que la innovación no solo se ve reflejada a partir de la

tecnología, y que además el *Manual de Oslo*, como afirma Frías (2006), ha extendido el concepto hacia aspectos de proceso, organizacionales y de mercadeo, se puede afirmar que los estudios de caso sobre experiencias de innovación producida en el sector de servicios contribuyen a ampliar el conocimiento sobre prácticas y enfoques útiles tanto en el ámbito académico como para empresarios que se encaminan a generar innovación.

Para D'Alvano y Nuchera (2014), el desarrollo económico ha potencializado el sector de servicios y lo ha convertido en la principal fuente de empleo y actividad económica mundial, con lo cual la investigación en servicios se convierte en una fuente de conocimiento inexplorada, dada su relegación a la innovación en productos.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se planteó la innovación en el sector de servicios desde la perspectiva de estudio de caso, teniendo en cuenta los hitos empresariales y las capacidades organizacionales para desarrollar la innovación. A continuación, se presenta la conceptualización en torno a la innovación y posteriormente las capacidades para la innovación, seguidamente se presenta la metodología utilizada para el estudio de caso y los resultados identificados de los cuales se obtienen las reflexiones finales.

## Marco teórico

De acuerdo con Miles (2010), el desarrollo de nuevos instrumentos imprescindibles no solo para la vida cotidiana, sino para el fortalecimiento de la construcción del mundo de hoy, está más al alcance de todos los ciudadanos, permite promover diversas políticas no solo económicas sino sociales, con el objeto de equiparar los avances y el progreso de la innovación.

Hacer hincapié en innovación requiere remontarse a su desarrollo histórico y encontrar la naturaleza de dicho término, como lo menciona Arraut (2013), para dar a conocer las ventajas de la multiplicidad de servicios que se han desarrollado a través de la necesidad de fomentar nuevos espacios, nuevas creaciones forjadoras de pensamiento creativo y de ideas revolucionarias para cambiar sistemas en el mundo.

El término *innovación* lo acuña Schumpeter (1978) en su libro *Teoría del desarrollo económico*, donde toma la innovación como la imposición de una novedad técnica u organizacional en el proceso de producción. Para desarrollar su propuesta sobre este tema, combinó ideas de Marx, Walras y el historiador y sociólogo alemán Max Weber, así como de sus predecesores austriacos, Karl Menger, Wieser y su maestro Böhm-Bawerk. La innovación en el aspecto económico mundial ha tenido gran repercusión como causa de desarrollo y fomento del empresario como propiciador de los procesos de innovación.

El modelo de desarrollo económico propuesto por Schumpeter (1978), que muestra la importancia que este le atribuye a la innovación, discute la tendencia existente en la actualidad en la ejecución de la política tecnológica de establecer un determinismo tecnológico al considerar que la innovación y los desarrollos tecnológicos son el motor fundamental del desarrollo económico y del bienestar social.

Como base importante en el desarrollo de las actividades innovadoras modernas, se suma el *Manual de Oslo*, publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Oficina Estadística de la Unión Europea en 2005, que es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las

actividades consideradas como innovadoras. El *Manual* establece que por innovación se pueden entender los cambios en el producto (bien y servicio), el proceso, el mercadeo o la organización de la empresa para mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología; en cuanto a las actividades de innovación, estas incluyen las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación.

La innovación puede verse afectada por aspectos sectoriales, en la medida en que no todos los sectores se desarrollan de la misma manera en aspectos tecnológicos, acceso a conocimiento, estructura organizacional y uso de diversos factores; por tanto, la innovación en el sector de servicios ha recibido especial atención en los últimos años.

Teniendo en cuenta que, según Rubalcaba et al. (2012) el sector de servicios comprende aproximadamente 70 % de los negocios en el mundo y que las principales naciones desarrolladas son orientadas hacia el sector, la innovación en servicios se convierte en una herramienta vital de la economía actual.

Con lo anterior, en la afirmación de López y Ramos (2013) que indica que la dimensión del sector de servicios incrementa la productividad del sector empresarial a partir del diseño de estrategias y transformaciones en el sector en respuesta a diversos factores, se percibe la razón por la cual se ha intensificado la competencia global que ha llevado a que las empresas busquen bajar costos y flexibilizar su producción.

Celso (2009) también indica que las nuevas condiciones de competencia también

introducen permanentes presiones en favor de la innovación en servicios, que se van haciendo menos intensivos en trabajo. La innovación en servicios pueden entonces representarse de acuerdo con lo establecido por D'Alvano y Nuchera (2014) como una nueva o mejorada solución teniendo en cuenta dimensiones como

- El concepto de servicio
- Forma interacción con el cliente
- Sistema de valores, roles o socios del negocio
- Modelo de ingresos
- Sistema organizacional para la entrega
- Opciones tecnológicas relacionadas

Por otra parte, ligado al entendimiento del concepto de *innovación*, se requiere construir un marco referente a las capacidades y condiciones para generar procesos de innovación.

En cuanto a las capacidades, se hace referencia a cómo la organización alcanza sus objetivos y, para ello, se establecen dos tipos de capacidades: 1) las capacidades operacionales rutinarias y 2) las capacidades dinámicas.

Las capacidades operacionales, según Morales, Ortiz y Arias (2014), hacen referencia a la capacidad con que una empresa puede hacer operaciones rutinarias, como producto de procesos de aprendizaje y conocimiento acumulado, de manera formal e informal, que tendrá como resultado un conjunto de procedimientos que buscan determinados objetivos.

Por otra parte, para Bravo y Herrera (2009, p. 301), “las capacidades dinámicas hacen referencia a buenas prácticas asociadas a la implementación de procesos de creación, absorción, integración y reconfiguración de conocimiento modificando así a las capacidades operacionales”.

Por su parte, el estudio de los hitos empresariales permite igualmente tratar la creación de capacidades tanto organizacionales como dinámicas. La relación de eventos endógenos y exógenos transforman el rumbo y la trayectoria de aprendizaje de la firma tras lo cual destacan sus rasgos distintivos. Capitalizar el conocimiento dentro de las empresas, según Teece, Pisano y Shuen (1997), apela a procesos colectivos de aprendizaje, cuyo soporte material está constituido por el conjunto de relaciones sociales, de prácticas y reglas organizacionales tácitas o explícitas, que delimitan las pautas de comportamiento e interacción de los actores.

## Metodología

La investigación se desarrolló a partir de una metodología de enfoque cualitativo y descriptivo, a partir de un estudio de caso

sobre trayectorias y capacidades para la innovación del grupo empresarial Acción Plus del sector de servicios de *outsourcing* de recursos humanos.

En una primera fase, se realizó una revisión conceptual y teórica de términos relacionados con los factores que intervienen en el proceso de innovación en las empresas, en especial para el sector de servicios.

Seguidamente, se realizó una entrevista semiestructurada al gerente comercial de la unidad de suministro de personal de Acción Plus. La entrevista consistía en 33 preguntas divididas en tres secciones: 1) trayectoria de la empresa, 2) capacidades para la innovación y 3) trayectoria del empresario.

La información se analizó mediante técnicas de categorización de conceptos clave mencionados en la entrevista que se relacionaron con los establecidos en la revisión bibliográfica (tabla 1).

Tabla 1. Variables de análisis

Trayectoria de la empresa	Capacidades para la innovación	Trayectoria del empresario
Creación de la empresa	Desafíos de la empresa	Formación profesional
Origen de los recursos	Momentos clave de cambio	Experiencia laboral
Actividad de la empresa	Proceso de producción	Experiencia familia
Alcance de las operaciones	(presentación del servicio)	Características de un gerente para la innovación
Estructura organizacional	Procesos de mercadeo	Aprendizajes del ejercicio empresarial
Competencia	Procesos de planeación	Planes en el futuro
Clientes	Capacidades para la innovación	

Fuente: Morales, Ortiz, Duque y Plata (2015).

Finalmente, a partir del análisis realizado, se determinaron los factores clave que han contribuido a generar procesos de innovación en la empresa estudiada.

## Resultados

Con la entrevista realizada, se pudo evidenciar que Acción Plus se configura como una empresa de origen familiar, que ha logrado incorporar diversas estrategias orientadas hacia la innovación. A continuación, se describen los principales hallazgos en las categorías analizadas.

## Trayectoria de la empresa

El Grupo Empresarial Acción Plus es una empresa de prestación de servicios de outsourcing basados en el talento humano, cuenta con 40 años de trayectoria empresarial y con 18 oficinas en las principales ciudades de Colombia, además de tener operaciones en Ecuador, Panamá y Perú. Actualmente, son más de 32 000 empleados en misión<sup>1</sup> y 400 empleados directos.<sup>2</sup> Cuenta con 770 clientes, entre los que se destacan empresas como Emtelco, BCSC, Unilever, Grupo Colombina, Alpina, Nutresa, Argos, Codensa, Citibank, Banco AV Villas, BBVA, Colpatría, y resalta en el sector financiero como su principal nicho de mercado (Acción Plus, 2015).

El Grupo Acción Plus nace como un emprendimiento familiar, donde su propietaria, María Irenza Cárdenas, junto con su hermano Arturo Cárdenas y tres socios externos, consolidaron una idea de negocio para gestionar la prestación de servicios de tercerización del talento humano, con el fin de solucionar la gran rotación de personal que existía en las compañías. En respuesta a esta problemática, se crea la sociedad Acción S. A. en Cali en 1975, principalmente con financiación bancaria, más algunos aportes propios posteriormente y en vista de la demanda del negocio se traslada la sede principal a Bogotá (Acción Plus, 2015).

El traslado de sede en 1997 es un hito para la empresa, puesto que a partir de este cambio se crean nuevas líneas de servicio. Se empiezan a implementar servicios de

mercadeo en punto de venta, junto con nuevas prácticas organizacionales como principal recurso de crecimiento y mejoramiento continuo, las cuales se consolidan en 2002 con modernos sistemas de gestión para las diferentes áreas (selección, contratación y facturación) de la compañía.

Para 2003, inicia una nueva línea de negocio orientada a los servicios de mercadeo, enfocados en la investigación de mercados y servicios de información, a través de una nueva sociedad nombrada Acción BPO S. A. S.

En 2007, se implementa la idea de prestar servicios de salud a través de una IPS propia para los procesos de contratación, por tanto, se crea una nueva sociedad: Acción Salud, que permite realizar una integración horizontal ante los procesos clave y el desarrollo de las actividades de la compañía.

El principal desafío de Acción Plus se orienta a la diversificación del portafolio y la reingeniería en sus servicios, a causa de que es el mercado que les exige mejorar y ofrecer nuevos servicios.

La tabla 2 resume la trayectoria empresarial de Acción Plus, donde se evidencia que desde su constitución ha procurado leer el entorno y ajustarse a los cambios del mercado. Asimismo su orientación al cliente le ha permitido generar procesos de mejoramiento, soportados principalmente en la tecnología y en la diversificación del portafolio de productos. Esta empresa ha sido capaz de identificar a qué velocidad puede introducir la innovación (Hull y Hage, 1982). De la misma manera, se identifica la necesidad de realizar la transición de empresa familiar a corporación dado el crecimiento en el alcance de mercado, último hito que es percibido como el principal reto de la organización.

1 Empleados en misión hace referencia al personal que se encuentra desempeñando una labor específica en las empresas clientes.

2 Empleados directos son aquellos que laboran directamente para las operaciones de Acción Plus.

Tabla 2. Análisis de la trayectoria empresarial Acción Plus

<b>Creación de la empresa</b>	Origen de los recursos	Principalmente financiación bancaria
	Tipo de emprendimiento	Emprendimiento familiar, sociedad de hermanos
<b>Características de la empresa</b>	Alcance del mercado	Internacional, con operaciones en Perú, Ecuador y Panamá.
	Tipo de empresa	Empresa familiar
	Tamaño de la empresa	Grande (más de 400 empleados directos en el ámbito nacional y 32 000 empleados en misión)
	Años en el mercado	40 años
	Características de los clientes	Grandes empresas, principalmente del sector financiero
	Canales de comunicación	Con agentes de cuenta
	Retroalimentación	La calidad en el servicio se mide con encuestas de satisfacción aplicadas a los clientes realizadas vía web y personalmente
<b>Trayectoria de la empresa</b>	Retos que tienen	El proceso de transición de la compañía de una empresa familiar a una corporación
	Dificultades	Generar un mejor manejo del recurso humano cada vez con mayor calidad de vida para los empleados directos y en misión
	Valoraciones sobre la competencia	Las empresas actuales del sector no cuentan con los avances en tecnología de Acción Plus, lo cual es un diferenciador importante para sus clientes
<b>Momentos clave de cambio</b>	Internos	Cambio generacional ya que pasa de ser liderada por la presidenta y fundadora a entregar el mandato a su hijo
	Externos	El dinamismo del mercado en Bogotá conlleva que deban mover la sede principal a la capital
<b>Proyecciones</b>	Seguir creciendo y generar empleo digno para las personas, dinero, satisfacción con los empleados y favorecer la rentabilidad de acuerdo con el capital invertido de los socios	

**Fuente:** Elaborado a partir de Cárdenas (2015).

Se puede concluir del análisis empresarial de Acción Plus que la empresa ha mantenido una dinámica para la satisfacción de las necesidades del cliente y las exigencias del mercado, lo cual le ha generado diversos procesos de desarrollo a lo largo de la trayectoria de la empresa, reflejados en el alcance internacional y el posicionamiento frente a un nicho de mercado exigente, como es el sector financiero.

## Capacidades para la innovación

En este aspecto, Cárdenas (2015) indica que “el sector de prestación de servicios de *outsourcing* y de tercerización de personal, es uno de los mercados más complejos de direccionar puesto que requiere de generar bienestar, progreso económico y profesional de las personas a cargo”.

La propuesta del Grupo Acción Plus se orienta a dar solución a los problemas de contratación y empleo, esto ligado a la



capacidad de brindar bienestar ayudando a las personas para que, con un trabajo digno, puedan brindar a sus familias calidad de vida y progreso (Cárdenas, 2015). El desarrollo de esta gestión concuerda con lo señalado por Arzola y Mejías (2007), porque la empresa enmarca la visualización de la necesidad de que constantemente se estén lanzando nuevos servicios al mercado y con esto lograr un amplio portafolio

posicionado, con el propósito de ampliar a su vez la oferta de vacantes para contratar empleados en misión.

Respecto de las capacidades operacionales, se observa que Acción Plus se mantiene modernizando sus prácticas organizacionales, principalmente en aspectos de planeación estratégica, gestión del talento humano y prestación del servicio (tabla 3).

**Tabla 3. Capacidades operacionales**

<b>Planeación estratégica</b>	Se realiza una planeación estratégica a tres años que adopta un modelo de desarrollo organizacional a partir del modelo del cuadro de mando integral.
<b>Investigación y desarrollo</b>	Desarrollo de estructuras tecnológicas para incrementar la agilidad de los procesos y la calidad percibida por el cliente.
<b>Gestión del talento humano</b>	Se contrata personal y se ofrece capacitación para apoyar el cambio organizacional.
<b>Prestación del servicio</b>	Certificación de calidad en ISO 9001 actualizada a la versión 2015. Certificación en BASC, norma colombiana que certifica el aseguramiento de la cadena logística, que la empresa aplica en el tema del suministro de recurso humano. Certificación en la norma RUC (Registro Único de Contratistas) que le da salida a temas de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social empresarial.
<b>Estructura organizacional</b>	La estructura organizacional de la empresa cuenta con presidente, vicepresidente ejecutivo y vicepresidente financiero, gerente de calidad, gerente de salud ocupacional, gerente comercial, gerente de auditoría y gerente de contabilidad.

**Fuente:** Elaborado a partir de Cárdenas (2015).

En primer lugar, siguiendo los modelos de gestión empresarial para la planeación estratégica del negocio y el soporte a la operatividad que actualmente desarrollan grandes empresas en el mundo, la compañía adapta el modelo de Kaplan y Norton (1996) de cuadro de mando integral (*balance scorecard*), con el fin de cambiar su estructura clásica de administración de áreas por metas, e induce en la empresa la aplicación de un sistema de calidad y control de indicadores con la sistematización de los procesos, la documentación y la evaluación de todas las actividades de la compañía. El cambio organizacional que se genera a partir de la implementación de

un modelo por indicadores ha permitido a la organización generar una guía en la toma de decisiones y proyecciones de crecimiento durante los últimos años, tras lo cual ha logrado mayores resultados en relación con los objetivos, la misión y la visión del grupo empresarial.

En el aspecto de prestación del servicio, se logró evidenciar una fuerte orientación hacia la calidad de los procesos con relación a los aspectos clave de la empresa, esto soportado en las certificaciones que dan una garantía del servicio prestado por la compañía, certificaciones de calidad como la ISO 9001 (que se actualizó a la versión 2015), que aseguró la calidad de los procesos de

gestión humana, la certificación en BASC, certificadora de aseguramiento de la cadena logística de los procesos y la norma RUC, que es el registro único de contratistas que le da salida a temas de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y responsabilidad social empresarial.

El enfoque en sistematización de los procesos y las certificaciones de calidad ha permitido a la empresa implementar prácticas orientadas al mejoramiento tanto estructural como cultural, de manera que se genere una mayor rentabilidad para la empresa, al mismo tiempo que se está a la vanguardia de lo exigido en el mercado.

Se destaca igualmente que el grupo Acción Plus ha logrado fortalecer su capacidad para innovar a través de la inversión realizada en contratar personal altamente capacitado y al dotarlo con tecnologías de vanguardia. Cárdenas (2015) expresa que ser una empresa innovadora y competitiva en el sector de servicios “parte de la inversión de capital y la constante actualización de *software*”.

En este sentido, Acción Plus ha enfocado sus prácticas de innovación tecnológica en el diseño y la programación de aproximadamente veinticinco *software* a la medida de las necesidades de los procesos de la empresa. El desarrollo de *software* da alcance a un desarrollo funcional más ágil en las actividades diarias de la organización, entre los que destaca Cárdenas (2015):

- *Software* para realizar la solicitud del personal requerido y contribuir así a la reducción de tiempo en los procesos de evaluación y selección del personal.
- Un sistema de gestión que lleva el control en la trazabilidad o históricos de información en la gestión del recurso humano, el cual maximiza la productividad en procesos de liquidación de

nómina, facturación y prestaciones sociales, esto soportado a través de un sistema de gestión documental, registro de procedimientos, instructivos y formatos.

- Un sistema de planificación de recursos empresariales que integran aspectos de productividad, logística, finanzas y recursos humanos, que permite un mayor control en actividades de compras de papelería, dotaciones, manejo de proveedores y gestión contable.

Este conjunto de herramientas permite que la organización potencialice los procesos en función de las necesidades de información ágil y precisa, lo cual se considera una de sus mayores ventajas en relación con la oportunidad de respuesta ante las necesidades del mercado, que ha logrado ser un factor diferenciador que garantiza un sistema de seguridad prominente en el manejo de la información.

Finalmente, en el ámbito de innovación organizacional, Acción Plus ha consolidado una red horizontal de unidades de negocio, que le permiten fortalecer su servicio de *outsourcing*, en la medida en que sincroniza procesos en selección de personal temporal, *outsourcing* en áreas de gestión humana, mercadeo en punto de venta y servicios de aseo y mantenimiento, gestión de fuerzas de venta, procesos e investigación en el punto de venta. Además desarrolla empresas que se convierten en sus proveedores directos respecto de la prestación de servicios de salud y gestión integral de riesgos de los empleados en misión.

Esta capacidad de adecuar los sistemas informáticos a la operatividad de la empresa en función de mantener una constante actualización en los procesos y optar por las mejores prácticas en la gestión del talento humano y la oportunidad del servicio ante los clientes establecen al grupo empresarial

Acción Plus como una empresa que refleja innovación, es decir que, de acuerdo con lo mencionado por Aragón (2009), va a la búsqueda de una mayor productividad que implementa técnicas en el camino para ser cada vez más competitivos y de mayor alcance en el mercado.

De las anteriores prácticas, se puede identificar que Acción Plus enfoca sus procesos hacia la innovación organizacional y de proceso. Por tanto, la concepción se orienta a la innovación como actualización y mejora, como calidad y como fruto del conocimiento (tabla 4).

**Tabla 4.** Tipos de innovación en Acción Plus

<b>Organizacional</b>	<p>La generación de nuevas empresas que permiten complementar la cadena de prestación del servicio, Acciones y Servicios, outsourcing en áreas de gestión humana, mercadeo en punto de venta y servicios de aseo y mantenimiento.</p> <p>Acción del Cauca Servicios de personal en misión, para las compañías constituidas en los parques industriales del norte del Cauca.</p> <p>Acción BPO, servicios de gestión de fuerzas de venta, outsourcing de procesos e investigación en el punto de venta.</p> <p>Acción Salud, prestación de servicios de salud (IPS).</p> <p>Acción Integral de Riesgos, administración de riesgos de seguros de daños de nuestros clientes.</p>
<b>Proceso</b>	<p>La calidad como base estructural de las acciones de innovación, que parte de la premisa de facilitar al máximo el proceso para el cliente, se convierte en una fuente de innovación constante a fin de encontrar nuevas formas de ejecutar procesos y nuevos servicios para ofrecer a los clientes.</p> <p>El diseño y desarrollo de tecnología propia como pieza clave para el posicionamiento en el mercado con el manejo de 25 software en el ámbito nacional.</p>

**Fuente:** Elaborado a partir de Cárdenas (2015) e información de la empresa disponible en Acción Plus (2015).

Finalmente, a partir de las prácticas descritas por el Grupo Empresarial Acción Plus, se identifica que existen tres enfoques hacia la concepción sobre la innovación

en la empresa. Se identifica la innovación como una mejora, como una orientación hacia la calidad y como un resultado de la aplicación del conocimiento (tabla 5).

**Tabla 5.** Concepciones sobre la innovación

<b>Innovación actualización (mejora)</b>	<p>Innovación soportada en la implementación de tecnología para la eficiencia de los procesos.</p> <p>La tecnología como diferenciador de otras empresas del sector.</p>
<b>Innovación calidad</b>	<p>La innovación debe facilitar los procesos para los clientes.</p>
<b>Innovación fruto de conocimiento</b>	<p>Constante investigaciones en ejemplos de compañías exitosas que aplican nuevos modelos estratégicos.</p>

**Fuente:** Elaborado a partir de Cárdenas (2015).

## Trayectoria del empresario

Respecto de la propietaria y presidenta del grupo empresarial Acción Plus, la empresa inicia como una decisión personal a partir de una experiencia laboral en una empresa prestadora de servicios en salud (IPS), en el área de recursos humanos. La idea surge con el fin de prestar servicios temporales y permitir generar más empleo de forma digna y sostenible para los ciudadanos.

Su profesión como ingeniera industrial fue determinante para consolidar las bases de los procesos de la organización, de ahí

que se busque realizar una continua innovación dentro de la estructura organizacional que ha llevado a Acción Plus a ser una empresa vanguardista en el sector de servicios.

Cárdenas (2015) sugiere que las características de un gerente innovador deben fomentar la generación de ideas en los equipos de trabajos interdisciplinarios en busca de que la innovación se vea reflejada en la creación de nuevos procesos y en la evolución de la empresa. Igualmente se resaltan la visión del mercado y la capacitación y experiencia laboral (tabla 6).

**Tabla 6.** Concepciones sobre las características de un gerente innovador

<b>Creación de ideas</b>	La generación de ideas se fomenta en colaboración con las gerencias y áreas especializadas.
<b>Toma de riesgos</b>	Arriesgarse a innovar es aportar a crear nuevos procesos y generar evolución en la empresa.
<b>Emprendimiento</b>	Se debe estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y de procesos que conlleven cambios positivos a la organización. Globalizarse, realizar nuevas prácticas organizacionales más formales, cambios de ser reactivos a proactivos. Implementar tecnología y crear conciencia ambiental.
<b>Experiencia laboral</b>	Ser una persona visionaria que conozca el mercado, que esté estructurado y capacitado, que domine varios idiomas que cuente con más de una carrera.
<b>Abierto al cambio</b>	Abierto al cambio, a las nuevas tecnologías, la conciencia ambiental y responsabilidad social. Generar cambios como medio de evolución para adquirir nuevos clientes.

**Fuente:** Elaborado a partir de Cárdenas (2015).

## Reflexiones Finales

El caso de Acción Plus evidencia la trazabilidad y la experiencia de una empresa que en sus cuarenta años de funcionamiento ha logrado generar una evolución en las prácticas organizacionales para que su oferta de servicios esté a la vanguardia y supere las exigencias del mercado globalizado.

Acción Plus implementa innovación organizacional con una estructura de gerencias orientadas hacia la calidad como fuente de conocimiento de necesidades de los clientes y por tanto fuente de innovación, lo cual permite generar ideas que mejoran los procesos y, en consecuencia, intervengan

en la eficiencia de la mayoría de procesos operativos.

Seguidamente la visión de los directivos ha permitido generar procesos de ampliación del portafolio e integración horizontal y crear nuevas empresas complementarias que soportan procesos clave de Acción Plus y cubrir así no solo demandas insatisfechas, sino generar confiabilidad en los procesos de contratación y aseguramiento de la calidad laboral de los empleados en misión.

Como factor clave y diferenciador, la innovación es percibida a través de las continuas mejoras en las actividades operativas de la empresa, que se enfocan en el cliente

como fuente de innovación y en la constante preocupación de estar a la vanguardia y lograr ser competentes ante un mercado globalizado, lo cual establece que la organización esté dispuesta a asumir retos y cambios que beneficien el crecimiento del negocio y contribuir al crecimiento empresarial colombiano.

Se sugiere para futuros estudios identificar en términos monetarios la incidencia de las prácticas identificadas, puesto que en la empresa han sido catalogadas como un elemento competitivo, valdría esclarecer desde la perspectiva financiera el retorno de la inversión que se ha realizado en las prácticas indicadas.

Finalmente futuros estudios pueden contemplar diversos casos de estudio, con los cuales se puedan aplicar métodos cuantitativos y generar un panorama amplio de las prácticas del sector de servicios.

## Referencias

- Acción Plus (2015). Sobre nosotros. Recuperado de [http://www.accionplus.com/Sobre\\_Nosotros/Historia/home\\_12.html](http://www.accionplus.com/Sobre_Nosotros/Historia/home_12.html)
- Aragón, S. (2009). Innovación y políticas públicas: una perspectiva desde la empresa (Seis premisas para la innovación). *Cuadernos de Pensamiento Político*, 21, 217-229.
- Arraut Camargo, L. C. (2013). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista EAN*, 69, 24-41.
- Arzola, M. y Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37).
- Baran, P. (1975). *La economía política del crecimiento*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <http://www.uhu.es/antonio.hidalgo/documentos/pesd.pdf>
- Berry, L. L., Shankar, V., Turner Paris, J., Cadwallader, S. y Dotzel, T. (2006). Crear nuevos mercados mediante la innovación en los servicios. *Harvard Deusto Business Review*, 150, 68-79.
- Bravo, E. y Herrera, L. (2009). *Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: un múltiple estudio de casos exploratorio*. Ponencia presentada en XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona, Terrassa. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/7224/1/CIO-2009-07-05.pdf>
- Cárdenas, A. (2015). Capacidades para la innovación empresa Acción Plus.
- Celso, G. (2009). *La innovación en los servicios: aspectos generales y los casos de los servicios de telecomunicaciones, turismo y bancario*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/38273/lcw286e.pdf>
- D'Alvano, L. y Hidalgo Nuchera, A. (2014). Innovación en la red de valor centrada en el servicio: premisas y relación entre actores. *Economía Industrial*, 392, 81-88.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2014). *Encuesta de desarrollo e innovación tecnológica sector de servicios 2012-2013*. Bogotá.
- Cornell University, INSEAD y WIPO (2015). *The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development*. Fontainebleau, Ithaca y Génova.
- Frías, J. (2006). La tercera edición del *Manual de Oslo* amplía el concepto de innovación a la de carácter no tecnológico. *Economía Industrial*, 360, 217-230.
- Gómez, M., Etxebarria, G. y Zurbano, M. (2009). Naturaleza y dinámica de la innovación en servicios: notas para el caso español. *Economía Industrial*, 34, 113-124.

- Hull, F. y Hage, J. (1982). Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, 16(4), 564-577.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- López, A. y Ramos, D. (2013). ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un nuevo motor de crecimiento en América Latina? *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 24(8), 81-81.
- Manjarrés Henríquez, L. y Vega Jurado, J. M. (2012). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Dimensión Empresarial*, 10(1), 18-29.
- Miles, I. (2010). La innovación y la economía de los servicios. Recuperado de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/21\\_MILES\\_ESP.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/21_MILES_ESP.pdf)
- Morales, M. E., Ortiz, C. y Arias, M. A. (2014). Factores determinantes de los procesos de innovación: una mirada a la situación en Latinoamérica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 148-163.
- Morales, M. E., Ortiz, C., Duque, Y. V. y Plata, P. P. (2015). Fortalecimiento de capacidades para la innovación en micro y pequeñas empresas en Colombia. Documento de trabajo.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W. y Reynoso, J. (2012). Shaping, organizing, and rethinking service innovation: A multidimensional framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desarrollo económico*. México: FCE.
- Serrano, J. C. (2011). El sector de servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias. *Clío*, 37, 1-17.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-53.
- Vesga, R. (2008). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿qué nos está haciendo falta?* Bogotá: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://cec.uniandes.edu.co/index.php/articulos>
- Wunsch-Vincent, S., Lanvin, B. y Dutta, S. (2015). The Global Innovation Index 2015: Effective Innovation Policies for Development. *eSocialSciences*.