



Licenciatura en Administración

Innovación en empresas familiares

Caso de aplicación

Trabajo de investigación

AUTORA

Scaloni, Lorena Andrea

REGISTRO N°: 29258 - Lorena.scaloni@fce.uncu.edu.ar

DIRECTOR

Bartolomeo, Alejandro Ramón

MENDOZA, ARGENTINA – 2024



RESUMEN

El presente trabajo de investigación está destinado en primer lugar a determinar y analizar los factores claves para la innovación en todas las áreas posibles dentro de las empresas familiares en Mendoza, utilizando como herramienta la metodología Excellence in the Management of Organizational Innovation (EMOI) para poder implementar el concepto en cuestión de manera exitosa.

En el capítulo I se analizará la situación actual y características particulares de las empresas familiares. Se citarán definiciones de expertos, etapas y conflictos comunes en empresas familiares.

En el capítulo II se profundizará sobre temas relacionados con la innovación. Se presentará el concepto, estrategias para innovar, ventajas, los diferentes campos en los cuales se puede implementar y las complicaciones que pueden surgir a la hora de innovar.

En el capítulo III se detallará la metodología EMOI que nos acompañará a lo largo de todo el desarrollo del presente trabajo. Se hará énfasis en sus etapas y herramientas útiles para su implementación.

En el capítulo IV se analizará primero de manera interna a la empresa Miguel Scaloni e Hijos, una empresa familiar, ubicada en el departamento de Godoy Cruz, Zona Industrial, Mendoza; y luego para culminar, en el capítulo V se implementará el modelo EMOI a la empresa en cuestión y se llegará a una conclusión final.

Palabras claves: Innovación, innovar, empresas familiares (EF), Gestión de la Innovación, Modelo EMOI, diferenciación, estrategia, grupos de interés, valor añadido, Miguel Scaloni e Hijos.



INDICE

INTRODUCCIÓN	5
Desarrollo del problema.....	5
Objetivos	5
Hipótesis.....	6
Metodología de investigación	6
Alcance	6
CAPITULO I: ANALISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES	7
Empresas a nivel país y provincia de Mendoza	7
Características de empresas.....	9
Concepto	11
Modelo de los tres círculos	12
Ciclo de vida de la empresa familiar	15
• Etapa del Fundador:	16
• Etapa de crecimiento por liderazgo del fundador:.....	16
• Etapa de crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos:	17
• Etapa crecimiento por gobierno corporativo:.....	18
Dificultades comunes del trabajo en familia.....	19
• Superposición de roles:	19
• El hecho de ser uno de los dueños no significa que se tenga capacidad para cualquier puesto:19	
• Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar:	19
• Diferencias de opiniones acerca de la dirección de la empresa familiar:	20
CAPITULO II: INNOVACION EMPRESARIAL	21
Principales apreciaciones de innovación.....	21
Definición de innovación	21
Estrategias para innovar.....	22
Niveles de aplicación dentro de una empresa	24
Ventajas de aplicar innovación en la empresa.....	25
Dificultades a la hora de innovar.....	25
CAPITULO III: MODELO EMOI DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN.....	28



Introducción del modelo EMOI	28
Definición de Modelo EMOI	28
Mapa de valor de la innovación	31
Criterios del Modelo.....	33
C1: Perfil de la demanda de innovación.....	35
C2: Propuesta de valor de la innovación	40
C3: Espacio de la innovación	42
C4: Implementación y medición.....	44
CAPITULO IV: ANALISIS DE CAMPO EMPRESA FAMILIAR “MIGUEL SCALONI E HIJOS”	49
Presentación.....	49
Historia	49
Análisis del ambiente	50
ANÁLISIS FODA	52
Propuestas de mejora	55
CAPITULO V: IMPLEMENTACION DEL MODELO EMOI A LA EMPRESA FAMILIAR	57
Implementación de etapas del Modelo EMOI en empresa “Miguel Scaloni e Hijos”	57
Desarrollo de etapas del modelo	57
• Etapa INPUTS.....	57
• C1- El perfil de la demanda de innovación	60
• C2: Definir el reto de innovación.....	64
• C3: Especialistas en acción	67
• C4: Implementación y medición.....	68
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXO	71

INTRODUCCIÓN

Desarrollo del problema

Las empresas familiares nacen desde la mente de su fundador, con espíritu emprendedor. En muchos casos, su fundador no cuenta con los conocimientos administrativos o herramientas necesarias para poder adaptar estas organizaciones a los fluctuantes cambios del ambiente, es por ello que muchas desaparecen o no logran perdurar en el tiempo. Sumado a esto, cuando una organización comienza a crecer o a transitar las diferentes etapas de su vida se presentan dificultades y desafíos que deben ser resueltos para asegurar su sustentabilidad. Dicho lo anterior resulta indispensable investigar sobre estas carencias y desarrollar procesos de innovación permanente para adaptarse a un mundo en permanente evolución.

Existe poca información sobre las Empresas Familiares (EF) en Mendoza en relación con la innovación. Por lo general, este concepto, se asocia con procesos costosos, extensos y de difícil acceso y en muchos casos sin beneficios asociados. Se desconocen metodologías prácticas y de fácil aplicación para ser utilizadas en las organizaciones. Como consecuencia los empresarios desestiman estos procesos sin tener en cuenta los beneficios y ventajas que podrían obtener para sus organizaciones.

Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es demostrar que una empresa familiar, a través del modelo EMOI, puede implementar un proceso de innovación, guiado por criterios o etapas, proporcionando de esta manera, valor agregado a su estructura.

Los **objetivos específicos** del presente trabajo son:

- Dar a conocer los conceptos básicos relacionados con empresas familiares, innovación y gestión de la innovación.
- Exponer las ventajas de aplicar el modelo EMOI, desarrollado y enseñado por la Universidad Politécnica de Valencia como modelo para gestionar de manera estructurada una o varias estrategias de innovación.



- Descubrir e interpretar los diferentes criterios que presenta el modelo EMOI.
- Mostrar con una empresa real la implementación de un proceso de innovación a través del modelo EMOI.

Hipótesis

El estudio plantea la siguiente hipótesis: “La innovación puede implementarse en cualquier EF de manera simple y sin modificar la estructura organizacional u ocasionar complicaciones en la gestión diaria.”

Metodología de investigación

Para elaborar este trabajo de investigación se realizó un estudio descriptivo con el objetivo de buscar antecedentes relacionados con los temas abordados y lograr de esta manera una mejor comprensión para el lector. Se analizó un caso de aplicación en un momento determinado en el tiempo presente. También se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Publicaciones relacionadas con el tema a desarrollar.
- Sitios webs.
- Videos y material de lectura “Retos de innovación” obtenidos en el curso teórico-práctico dictado en el año 2022 por de la facultad Politécnica de Valencia, España en alianza con la Universidad Nacional de Cuyo.
- Libros y biografías de expertos.

Con la información obtenida y apreciaciones personales se intenta plasmar un trabajo de investigación con contenido útil para EF que desean innovar.

Alcance

El presente trabajo de investigación abordará el análisis de Empresas Familiares en un sentido amplio en Argentina y luego en un sentido más concreto. Culminando con un caso de aplicación en una empresa familiar en actividad en la provincia de Mendoza.



CAPITULO I: ANALISIS GENERAL DE EMPRESAS FAMILIARES

En este capítulo, para introducirnos en materia de este trabajo, se trata de comprender el protagonismo de las empresas familiares a nivel país y provincia de Mendoza; las distintas clasificaciones según su estructura societaria, diferentes definiciones propuestas por expertos en el tema, el ciclo de vida por el que transitan estas organizaciones y las dificultades que se presentan al trabajar en familia.

Empresas a nivel país y provincia de Mendoza

De acuerdo con datos extraídos del último Censo Nacional Económico del INDEC, realizado entre 2020 y 2021, relevó un total de 2.189.472 empresas en Argentina. De estas, aproximadamente el 70% son empresas familiares. Esto significa que, en este período de tiempo, alrededor de 1.532.000 son empresas familiares en todo el país. De estas unidades, 349.260 son empresas y organizaciones sin fines de lucro, mientras que 1.840.212 corresponden a empresas con fin de lucro registradas. En la provincia de Mendoza arrojó un resultado de 13.604 entre empresas con y sin fin de lucro registradas, lo que coloca a esta provincia en una de las que más empresas contiene después de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Tabla 1: Empresas y organizaciones, por jurisdicción

Jurisdicción	Cantidad de unidades económicas		
	Empresas con fines de lucro	Organizaciones sin fines de lucro	Total
Total del país	273.176	76.084	349.260
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	84.898	38.479	123.377
Buenos Aires	81.040	16.756	97.796
Santa Fe	24.553	5.317	29.870
Córdoba	25.220	4.412	29.632
Mendoza	12.243	1.361	13.604
Entre Ríos	5.329	1.630	6.959
Tucumán	4.302	843	5.145
Río Negro	3.422	707	4.129
Salta	3.286	669	3.955
Neuquén	3.139	615	3.754
Corrientes	3.014	610	3.624
Chaco	2.520	959	3.479
Chubut	2.977	462	3.439
Misiones	2.724	616	3.340
San Juan	2.763	436	3.199
La Pampa	2.435	556	2.991
San Luis	2.110	319	2.429
Santiago del Estero	1.497	381	1.878
Jujuy	1.136	273	1.409
Tierra del Fuego	1.132	125	1.257
Santa Cruz	1.092	163	1.255
Formosa	840	177	1.017
Catamarca	800	100	900
La Rioja	704	118	822

Fuente: INDEC, Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021). Resultados provisionales.

Luego de las estadísticas arrojadas por el censo del año 2020-2021 y tras la crisis del covid-19, si bien no se ha realizado un nuevo censo, los números se han modificado. Tras un informe publicado en el año 2022 respecto al porcentaje que representan las EF en Argentina, la proporción puede variar según la fuente y la definición específica que se considera. Según datos del sistema de información de la SEPyME, en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs



activas, de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar de acuerdo a las estimaciones de IADEF. (Economía, 2022).

Según AMAT (2004), las empresas familiares son la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales. Estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70% y el 90% del total de empresas de un país.

En la coyuntura actual, las EF desempeñando un papel crucial en la economía global. Representan una parte significativa del tejido empresarial, lo cual hace relevante motivarlas a dedicar sus esfuerzos al cambio, innovación y mejora continua para adaptarse a un mundo, donde la inmediatez es llevada como bandera para la supervivencia.

Características de empresas

En Argentina, al igual que en otros países, existen diversos tipos de empresas. Hay empresas de primera generación, de segunda o de mayor antigüedad. Hay EF más personalistas y otras profesionalizadas, de dimensiones pequeñas y otras más grandes, compuestas solo por propietario único o que abarcan hasta la familia político. Estas empresas suelen asociarse principalmente con PYMES, pero pueden abarcar un amplio abanico de tipos societarios. Las más comunes que encontramos son:

- Sociedad Anónima (S.A.): Conocidas como entidades legales independientes de sus propietarios y que están protegidos por la responsabilidad limitada. Las acciones de una S.A. pueden ser de propiedad pública o privada.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.): Similar a una S.A., pero se ofrece responsabilidad limitada a sus propietarios. Presentan menos requisitos de conformidad y menos formalidades en su constitución.
- Empresas Unipersonales: Son empresas propiedad de una sola persona, quien es responsable de todas las operaciones y asume la responsabilidad total por las deudas y obligaciones de la empresa.



- Cooperativas: Las cooperativas son propiedad de los miembros que las utilizan y operan de manera democrática. Los miembros comparten los beneficios y toman decisiones en igualdad de condiciones.

Por citar algunos ejemplos de EF se puede mencionar a Los Grobo Agropecuario, Grupo Clarín, Calzados Batistella, Familia Zuccardi, Café Martinez y José Cartellone C.C. S.A. entre otras, siendo éstas inicialmente pequeñas y luego con el paso de los años fueron creciendo en su tamaño y profesionalizando su gestión.

En definitiva, categorizar a una EF en una única clasificación sería un error, ya que podemos decir que, en función del tamaño, existen EF grandes, medianas y pequeñas. En función del ámbito geográfico puede ser local, regional o multinacional. En relación al tipo de propiedad y de su forma jurídica pueden ser sociedades y otras no, algunas podrían cotizar en bolsa y otras no.

En este trabajo de investigación hablaremos exclusivamente de Empresas Familiares independientemente de su orientación societaria, pero cabe aclarar que existen estas múltiples clasificaciones como empresas familiares hay.

Por otra parte, un punto importante que caracteriza a estas empresas es su condimento distintivo, la emocionalidad y temas más profundos que merecen su atención para poder comprender en su totalidad estas estructuras. AMAT (2004), relata que en la actualidad las familias están adoptando una serie de parámetros diferentes de los que se venían utilizando. Algunos de ellos son la caída de la natalidad ya que las familias no pretenden ser tan voluminosas pudiendo verse afectado el traspaso generacional, la incorporación de la mujer al trabajo ocupando puestos jerárquicos, disminución de mortalidad por el avance de la medicina que puede retrasar la sucesión, aumento de la calidad de vida lo cual permite permanecer activo en un puesto por más años, entre otros. Estos factores desencadenan problemas de pareja y reducción del tiempo dedicado a la familia, contribuyendo a una condición más vulnerable que la familia tradicional en la que están basada la mayoría de las empresas familiares.



Como apreciación personal, sumado a lo anterior, creo que otro factor actual que conmociona a la EF, es la visión de no permanencia que buscan las generaciones siguientes en un mismo puesto de trabajo a lo largo de su vida activa. Este factor, muchas veces no se tiene en cuenta pudiendo generar disconformidad, desencuentros o simplemente desvinculación por falta de motivación dentro de la empresa.

Concepto

Llegar a una definición clara y única se dificulta, ya que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza, por lo que algunos autores han propuesto definiciones basadas en múltiples criterios.

No obstante, según Gallo (1995), la mayoría de las definiciones giran en torno a 3 aspectos: La propiedad o el control en mano una o más familias, el poder que la familia ejerce sobre la empresa y la intención de transferir la empresa a generaciones venideras.

Según las definiciones de EF citadas por Pithod y Doderó (1997), se puede decir que:

- “Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.” (Carsrud, 1996)
- “La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.” (Ward, 2005)
- Una empresa familiar es aquella donde la mayoría de las acciones o participaciones pertenece a una o más familias, uno o más miembros de la familia están involucrados activamente en la administración de la empresa y existe la intención de que la empresa siga siendo controlada y gestionada por la familia a lo largo del tiempo, pasando de generación en generación. (Gallo, 1995)
- Estas empresas no solo están definidas por la propiedad y el control, sino también por la fuerte conexión emocional y el compromiso que la familia tiene con el negocio, así como por la transmisión de valores y tradiciones familiares a lo largo del tiempo. (Wels, 2008).



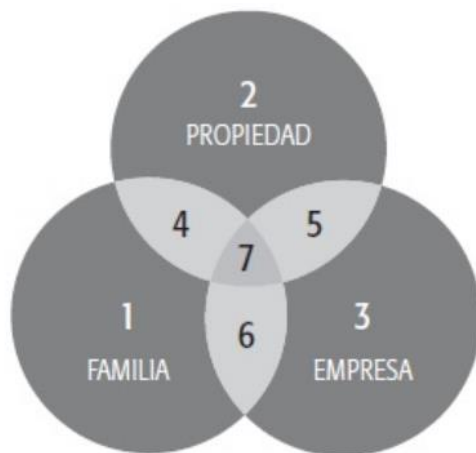
Modelo de los tres círculos

Como se dijo anteriormente, una EF es un tipo de organización en la que una familia posee y dirige la empresa. Por lo general, la propiedad y el control de la empresa se mantienen dentro de la familia a lo largo de generaciones. Esto puede influir en la toma de decisiones, la cultura organizativa y la forma en que se manejan los asuntos empresariales.

Años atrás se pensaba que la EF estaba conformada por dos grandes sistemas: la empresa y la familia. Después de algunos estudios, los expertos descubren que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1982), en el cual explican la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman la EF: 1. la familia, 2. la propiedad y 3. la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.

Mediante este modelo, se intentó explicar la dinámica y la relación que se establece entre los tres pilares fundamentales de las empresas familiares como se muestra en la ilustración.

Figura Nro 1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis (1982).

Según Davis y Tagiuri (1982), los subconjuntos por separado explican la funcionalidad de cada integrante y delimita su gestión dependiendo en el recinto que se encuentre:

- Subconjunto 1: Está representada por cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
- Subconjunto 2: Está representada por propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- Subconjunto 3: Representa los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- Subconjunto 4: Pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- Subconjunto 5: Están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- Subconjunto 6: Miembros que pertenecen a la familia y que sin ser propietarios trabajan en la empresa.
- Subconjunto 7: Esta representado por los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.



Debido a la simultaneidad de roles, es fácil que los temas relacionados con la familia se entrometan en las decisiones de la empresa y viceversa. La familia, la propiedad y la empresa suelen confundirse. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa. En consecuencia, las empresas pueden verse perjudicadas por una falta de objetividad hacia el mercado y desorden en la política de dividendos y las familias pueden tener la sensación de que se sacrifica a los familiares por el bien de la empresa. A causa de la superposición de los sistemas sociales, los familiares se refugian en el rol que les dé el máximo de poder en situaciones de conflicto. Por ejemplo, un propietario-padre-gestor puede replegarse en su rol de padre y tratar a su hijo-subordinado como un niño para conservar su posición o poder. Este ir y venir de un rol a otro puede ocultar los motivos subyacentes de un desacuerdo y prolongar e impedir la resolución de conflictos. A la inversa, es menos probable que los no familiares que trabajan juntos se refugien en roles externos al negocio y más probable que tomen las decisiones relativas al negocio con objetividad.

Para complicar todavía más la situación, existe la posibilidad de que los miembros de la familia, sin tener en cuenta su posición en la familia o en el negocio, se consideren portavoces de la empresa. Si esto se ve agravado por una rivalidad que procede del ámbito familiar y que se filtra al negocio, puede traducirse en órdenes contradictorias hacia la empresa, en hacer que los miembros familiares intenten deslegitimar la autoridad del otro en el negocio y en una falta generalizada de claridad en las responsabilidades. (Davis y Tagiuri, 1982).

Para lograr la supervivencia de estas empresas, es necesario tratar por separado cada una de las áreas de este modelo. Esta división supone entender la responsabilidad que le toca a cada miembro. Confundir los roles que se presentan es un grave error, al igual que pensar que una exitosa gestión empresarial es suficiente para garantizar un buen funcionamiento de la familia empresaria.

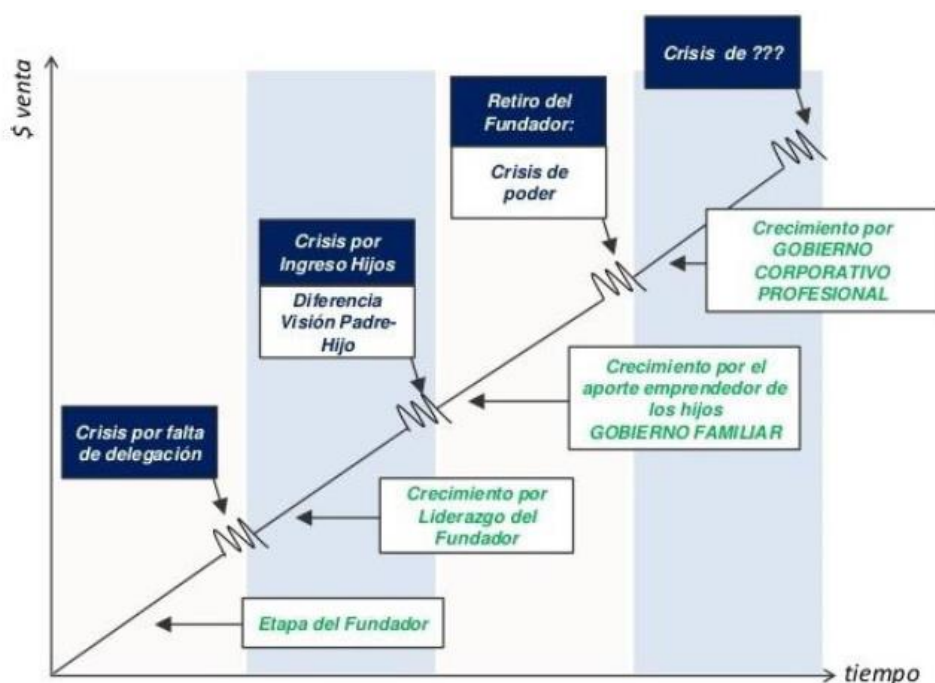
El mayor desafío para la continuidad y éxito de las empresas familiares es que cada integrante de las distintas áreas realice una buena gestión en el lugar que le corresponde,

cumpliendo sus actividades y respetando las de los demás. Así también, esto es fundamental para lograr un equilibrio en el trabajo y que todos puedan colaborar en maximizar el efecto positivo y minimizar los rasgos negativos.

Ciclo de vida de la empresa familiar

Según Dodero (2010), una empresa familiar atraviesa cinco etapas bien diferenciadas:

Figura Nro 2: Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: DODERO (2010)

Como se muestra en la figura anterior, a raíz del paso del tiempo la EF va migrando a una serie de etapas, que alcanzará, si supera con éxito los conflictos que se presentan para poder avanzar a la siguiente etapa.

Las EF surgen con la iniciativa del fundador y este modelo procura mostrar que estas organizaciones fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF.



- **Etapas del Fundador:** En sus inicios el propietario se caracteriza por tener una personalidad emprendedora, asertiva y con gran capacidad para superar las dificultades. Éste es quien dirige, controla y rinde cuentas, sólo ante sí mismo de la marcha de la empresa. No existe una estructura de gobierno formal, pero tampoco hace falta.

Crisis por falta de delegación de funciones: El fundador debe reconocer que si desea que el negocio siga creciendo deberá buscar gente a quienes puede delegar algunas de las tareas que él antes realizaba. Es normal la resistencia, dado que el fundador no tiene tiempo para controlarlos ni la confianza suficiente como para asumir que la persona contratada hará un buen trabajo. El éxito de la empresa en este período depende en gran medida de la creación de estructuras funcionales en las que se puedan delegar responsabilidades.

- **Etapas de crecimiento por liderazgo del fundador:** El crecimiento de la empresa empieza a requerir una distribución de roles entre el propietario y sus colaboradores. El fundador debe desarrollar ciertas habilidades como la de liderar equipos, permitiendo a sus colaboradores que tomen decisiones y que rindan cuenta de ello.

Crisis por ingreso de los hijos y división de visiones. Dentro de esta crisis encontramos varios motivos que desencadenan esta inestabilidad:

- 1- Superposición de roles entre padres/jefes e hijos/empleados. La superposición de estos roles entra en conflicto con facilidad y suelen generar discusiones que no favorecen el trabajo ni la armonía familiar.
- 2- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que pueden estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa, que generalmente suelen no ser claras.
- 3- La visión y estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando se incorporan a la empresa luego de graduarse, lo hacen con la ilusión de poner en práctica todo lo aprendido y de generar cambios de los cuales sus padres puedan sentirse orgullosos. Dichos cambios no suelen ser bienvenidos por el fundador, que puede sentirse molesto con las críticas que sus hijos le hacen para



llevar a cabo esos cambios. A demás el fundador muchas veces no comprende la necesidad de cambios, dado que “las cosas han salido bien a su manera”.

- 4- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo. Es fundamental que el fundador les comunique su visión, su modelo de negocios y les inculque su pasión por la empresa.

En esta etapa el fundador suele rondar los 50 años y sus hijos están comenzando a trabajar con él. Por ello, cabe aclarar que las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cuando la generación siguiente está en su etapa de formación profesional es deseable que las tareas realizadas por los mismos sean de carácter operativo. Sin embargo, superada esta etapa, ingresar a la empresa con un puesto ejecutivo superior es muy recomendable y significa un gran voto de confianza de los padres hacia sus hijos. No obstante, cada puesto debe ser ocupado en función de los intereses de la firma y de las capacidades y habilidades del postulante. Esto debe tenerse en cuenta tanto en las políticas de ingreso como en las de ascenso.

- **Etapa de crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos:** En esta etapa el crecimiento continúa producto de la sinergia que habrán logrado los hijos con sus padres para emprender nuevos negocios y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo en la empresa.

Crisis de poder: El fundador piensa en retirarse de manera progresiva, ocupando otros puestos dentro de la empresa o por el contrario ocurre de manera sorpresiva por su fallecimiento. Algunos temas a tratar en esta etapa son:

- 1- El mal desempeño de un hijo o de un sobrino en el caso de que deban tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre padres y tíos, dado que no se sabe afrontar el tema sin ocasionar conflictos con el familiar en cuestión.
- 2- La administración de poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.



- 3- Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, debería tener una compensación económica, pero al no saber tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

Formación de la familia empresaria

Durante esta etapa la familia empresaria debe asumir uno de los retos más críticos para su continuidad: la formación y el desarrollo de sus miembros. En este sentido no se hace sólo referencia a la educación de tipo formal, sino también a la trasmisión de valores y virtudes para aprender a trabajar en equipo, promover la autoestima, educar en responsabilidad, serenidad, ejercicio responsable de la propiedad, liderazgo, etc. La educación de los miembros de la familia debe estar dirigida al desarrollo de competencias emocionales y profesionales.

De allí la importancia de darle prioridad a la formación del capital humano en la empresa. A largo plazo una empresa puede tener un capital financiero considerable, pero si sus miembros no están capacitados, no podrán tomar las decisiones correctas que le permitan conservar y hacer crecer ese capital. El gran desafío de la formación de los hijos es que éstos sean capaces de continuar con la empresa sin problemas de tipo personal o familiar una vez que se inicie la sucesión o cambio generacional.

- **Etapa crecimiento por gobierno corporativo:** Empieza a ser cada vez más necesario un gobierno corporativo profesional. Desde el momento que el fundador comienza a descentralizar el poder entre sus hijos será necesario incorporar buenas prácticas de gestión para sortear con éxito los desafíos de este período. El fundador deberá asegurarse de dotar a sus hijos de autoridad suficiente como para que puedan tomar sus propias decisiones.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para poder afrontar cambios tales como la globalización, la expansión de mercados y la administración de una organización más compleja.

Por estas razones la familia debe preocuparse por mejorar la calidad de gobierno corporativo y familiar. Es por ello que durante este periodo se recomienda comenzar a crear



órganos como el Consejo de Administración, la Junta de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

Dificultades comunes del trabajo en familia

Trabajar en equipo garantiza éxito y continuidad en cualquier organización, y aunque los fundadores de EF conozcan los beneficios y requisitos para poder hacerlo, poseen grandes obstáculos para lograrlo. Las causas principales de estas dificultades pueden ser de distinta naturaleza, a saber, Pithod A., Doderó S. (1997), menciona las siguientes:

- **Superposición de roles:** Esto se da cuando en una misma persona desempeña distintos roles en la familia y en la empresa. Las obligaciones de tales roles la mayoría de las veces entran en conflicto y provocan tensiones. Se puede solucionar creando órganos de gobierno de la empresa para regir la actividad empresarial, y a su vez, de un órgano o protocolo familiar que rijan relaciones entre empleados familiares para poder generar sinergia entre los sistemas que entran en contraposición.
- **El hecho de ser uno de los dueños no significa que se tenga capacidad para cualquier puesto:** Es natural que, dentro de una familia, no todos tengan las mismas competencias, capacidades y personalidades. Encomendar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias, es poner en serio peligro a la organización, comprometer la motivación de los demás integrantes y puede ser la causa principal de futuros conflictos con el resto de la familia que verá esta situación como injusta.
- **Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar:** El ingreso sin restricciones de familiares a la empresa, pueden generar un gran daño hasta el punto de poner en peligro la vida misma de la empresa, y aún peor, transportar este daño a la familia. Los sentimientos ocasionados son difíciles de controlar cuando los parientes se sienten en el derecho de trabajar en la empresa. También genera tensión cuando se dilatan en el tiempo ciertas decisiones importantes por no conocer con certeza quien ejercer liderazgo y quienes deben tomar las decisiones.



- **Diferencias de opiniones acerca de la dirección de la empresa familiar:** Los miembros de la empresa suelen ser poco objetivos cuando se trata de puesto de jerarquía, colocando en contraposición su gran compromiso con la empresa en detrimento de comparar los pro y contra de quien debería ocupar tal puesto.

En conclusión, los problemas mencionados anteriormente son solo algunos, la identificación y gestión proactiva de estos problemas es fundamental para garantizar la viabilidad y continuidad de la EF.

Como opinión personal creo que en ocasiones puede ser conveniente incorporar una persona externa a la familia que pueda actuar como mediadora/asesora. Esta persona sería de gran ayuda para que los miembros puedan entender los conflictos desde un lugar resolutivo y de esta manera poder salir victoriosos. Por otra parte, crear una estrategia comercial y legal que tienda a definir los límites entre la familia y la empresa puede contribuir a superar los conflictos que surjan. Y como último punto, pero no menos importante, mejorar la comunicación y escucha activa entre los miembros fortalece los vínculos y el desempeño interno tanto de la familia como de la empresa.



CAPITULO II: INNOVACION EMPRESARIAL

Principales apreciaciones de innovación

En la actualidad, la innovación se ha convertido en un proceso fundamental, ya que resulta esencial para la supervivencia, la diferenciación y para ser más competitiva en una sociedad donde predomina el cambio constante.

En este capítulo se desarrollarán conceptos e información asociada con innovación, se mencionarán algunos puntos estratégicos, niveles de aplicación y algunas problemáticas que pueden surgir en este camino.

Definición de innovación

El concepto de innovación ha sido abordado por varios autores reconocidos a lo largo del tiempo desde diferentes perspectivas. Algunos conceptos de innovación:

- Según la RAE (2014), la “innovación” es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.
- “La introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva práctica productiva en el mercado, que desplaza productos y/o prácticas obsoletas que permiten procesos recurrentes de lo que denominó ‘destrucción creativa’”. (Schumpeter, 1911, pág. 83)
- “La innovación es la conversión de una oportunidad en un nuevo concepto y su materialización en un nuevo producto o servicio”. (Drucker, 1985, pág. 28).

Como se puede apreciar, en décadas pasadas, los expertos en innovación solían definir este concepto principalmente como el proceso de crear nuevos productos. Sin embargo, en la actualidad, se reconoce que la innovación abarca mucho más que eso. Además de la creación de productos nuevos, la innovación incluye la implementación de nuevos procesos, la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de servicios existentes y la transformación de modelos de negocio. Esta visión más amplia refleja la necesidad de adaptarse continuamente a un entorno en constante cambio y de satisfacer las crecientes demandas del mercado global.

Por su parte, Jabaloyes (2022), expresa que innovación hace referencia al resultado de innovar y sostiene que este concepto son todos los cambios, mejoras o procesos nuevos que



se llevan a cabo en una empresa. La innovación puede hacer referencia a un nuevo producto o servicio, mejora en un proceso, elaboración de un modelo de negocio o estrategia.

Por otra parte, siguiendo con el pensamiento de Jabaloyes (2022), innovar hace referencia al proceso por el cual se debe transitar para generar innovación, el cual, suele no ser lineal ya que en el camino se van analizando diferentes aspectos como son la demanda, el entorno, la empresa, entre otros. En este proceso se reúne toda información necesaria, identificando diferentes alternativas por las cual sería necesario aplicar innovación.

En definitiva, Innovar es un conjunto de actividades que realiza una persona o grupo de personas, utilizando herramientas, metodologías y sus competencias, para conseguir solucionar los impulsores de innovación que aporten valor añadido a los principales grupos de interés.

En este trabajo de investigación nos centraremos en el proceso, por ende, innovar será nuestro punto de partida.

Estrategias para innovar

Partiendo de que una estrategia de innovación es un plan deliberado y coordinado que guía los esfuerzos de una organización para introducir nuevas ideas, productos, servicios o procesos que creen valor tanto para la empresa como para sus partes interesadas., podemos decir, que las estrategias de innovación permiten a las empresas no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino también liderar la creación de nuevas oportunidades y soluciones.

Existe una amplia cantidad de estrategias relacionadas con innovación, pero en esta oportunidad se mencionan dos específicamente de puntos de vistas opuestos, ya que una es un modelo con perspectiva interna y la otra resulta una estrategia con dinámica abierta. Las cuales se mencionan a continuación:

- *Modelo EMOI para la gestión de la innovación:* Desde una perspectiva interna este modelo según Jabaloyes (2022) permite, investigar, estructurar y llevar a cabo retos precisos de innovación. Con el modelo EMOI se logra utilizar de manera eficaz toda la información disponible y llevar a cabo un proceso de investigación sobre áreas, personas interesadas y puntos clave donde sería necesario innovar. Incluyendo



expertos en el tema que ayudarán a resolver el reto de innovación. Por último, permite medir los resultados y determinar la satisfacción de las personas interesadas.

- **Innovación abierta:** Desde una mirada amplia, el concepto de innovación abierta según Chesbrough (2003), es un enfoque que sugiere que las empresas deben utilizar tanto ideas internas como externas, y caminos internos y externos al mercado, para avanzar en sus tecnologías y desarrollar nuevas ofertas. En lugar de depender únicamente de sus propios recursos y conocimientos internos, las empresas deben abrir sus procesos de innovación para colaborar con externos, como clientes, proveedores, universidades y otros socios.

Principios Claves de la Innovación Abierta:

- **Uso de ideas externas:** Las empresas no deben limitarse a desarrollar todas las ideas internamente. Pueden explorar y adoptar ideas innovadoras que provienen de fuentes externas como startups, universidades, o incluso de la competencia.
- **Licenciamiento de tecnología:** Las empresas pueden licenciar sus propias tecnologías a otras organizaciones. Esto permite a las empresas monetizar sus innovaciones que no se alinean directamente con sus objetivos estratégicos o que podrían ser mejor aprovechadas en otros contextos.
- **Colaboraciones y Alianzas:** Formar asociaciones con otras empresas e instituciones para compartir conocimientos, recursos y riesgos. Estas colaboraciones pueden acelerar el desarrollo y la comercialización de nuevas tecnologías.
- **Adopción de modelos de negocio externos:** Incorporar o adaptar modelos de negocio que hayan demostrado ser exitosos en otros contextos o industrias. Esto puede ayudar a las empresas a innovar no solo en productos, sino también en cómo se entregan y se venden.
- **Gestión de propiedad intelectual:** Manejar de manera estratégica la propiedad intelectual para maximizar su valor. Esto incluye decidir cuándo proteger las invenciones y cuándo permitir que otras organizaciones las utilicen bajo licencia.



Beneficios de la Innovación Abierta

- **Acceso a nuevas ideas:** Amplía el alcance de las ideas innovadoras y soluciona problemas que la empresa podría no haber considerado por sí sola.
- **Reducción de riesgos y costos:** Compartir los riesgos y costos de desarrollo con socios externos mejora la situación financiera de la empresa.
- **Aceleración del tiempo al mercado:** Permite llevar productos y tecnologías al mercado más rápidamente al aprovechar las competencias y recursos de los socios.
- **Creación de valor adicional:** Genera nuevas fuentes de ingresos a través de licencias y colaboraciones.

Niveles de aplicación dentro de una empresa

Los niveles de innovación pueden clasificarse de diferentes maneras dependiendo del enfoque y el contexto en que se utilicen. Según el Manual de Oslo (2018), los clasifica de la siguiente manera:

- **Innovación de Producto:** La implementación de un bien o servicio nuevo o mejorado significativamente con respecto a sus características o usos previstos. Esto incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, facilidad de uso, o cualquier otra característica funcional.
- **Innovación de Proceso:** La implementación de un método de producción o de entrega nuevo o significativamente mejorado. Esto incluye cambios significativos en técnicas, equipos y/o software.
- **Innovación de Marketing:** La implementación de un cambio significativo en la estrategia de marketing que implica una mejora en la designación de productos, envases, promoción o posicionamiento en el mercado.
- **Innovación Organizacional:** La implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, la organización del lugar de trabajo o las relaciones



exteriores. Esto puede incluir cambios significativos en los métodos de gestión, la estructura organizativa o la estrategia de recursos humanos.

Ventajas de aplicar innovación en la empresa

Aplicar innovación en una empresa puede traer múltiples ventajas. A continuación, se detallan algunas de ellas propuestas por distintos autores.

- **Mejora de la competitividad:** “La innovación permite a las empresas diferenciarse de sus competidores, ofreciendo productos o servicios únicos y mejorados, lo que puede aumentar su ventaja competitiva en el mercado” (Drucker, 1985).
- **Incremento en la eficiencia operativa:** “Innovar en procesos y tecnología puede reducir costos y aumentar la eficiencia operativa, optimizando recursos y mejorando la productividad” (Schilling, 2005).
- **Fomento de la creatividad y la colaboración:** “Implementar prácticas innovadoras promueve un ambiente de trabajo creativo y colaborativo, estimulando la generación de nuevas ideas y soluciones” (Gloor, 2006).
- **Mejora de la satisfacción del cliente:** “La innovación puede conducir a la creación de productos y servicios que satisfacen mejor las necesidades y deseos de los clientes, mejorando así la experiencia del cliente y su lealtad” (Kotler & Keller, 2016).

Dificultades a la hora de innovar

Como se puede observar a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, resulta muy beneficioso para la empresa, clientes y personas que forman parte de la misma, llevar a cabo procesos de innovación. Pero en muchas ocasiones y por diferentes motivos, innovar se siente como algo inalcanzable y difícil de conseguir.

Ras (2020) menciona los seis tipos de barreras a la innovación propuestos por Owen (2011):

- **Barreras personales:** Hace referencia a la falta de entrenamiento y capacidades de los miembros de la empresa para innovar y generan ideas suficientemente buenas e



innovadoras. Se pueden facilitar herramientas para el desarrollo del talento innovador lo cual permitirá que las ideas fluyan y generen los beneficios esperados.

- **Barreras de equipos:** Los equipos no están entrenados para desarrollar proyectos de innovación, por lo general se tiende a actitudes rutinarias, sin salir de su marco de trabajo, pensar distinto o arriesgarse a fracasar. Un equipo de innovación se compone de un grupo humano multidisciplinario donde la diversidad los complementa con el resto, encontrando nuevas maneras de innovar y aportar valor agregado a la empresa.
- **Barreras de las organizaciones:** Las organizaciones ponen el foco en sus rutinas (dilema del innovador); el día a día, los clientes y los productos actuales pesan mucho en las decisiones, así como la asignación de recursos y la elaboración de estrategias. Si el equipo líder no crea cultura de innovación difícilmente va a generar proyectos innovadores.
- **Barreras del mercado:** La industria y el mercado busca resolver problemas a corto plazo tratando de mantener un nivel de incertidumbre relativamente bajo y evitan asumir riesgos.
- **Barreras sociales:** A la sociedad y a los gobiernos les cuesta aceptar ideas nuevas. Las leyes no presentan la misma velocidad a la que se está generando tecnología, y la sociedad tiene barreras culturales y sociales que dificultan la penetración de determinadas innovaciones.
- **Barreras tecnológicas:** Las nuevas tecnologías, a pesar de tener una velocidad de desarrollo muy alta, llevan tiempo para poder ser aplicables de forma general a un producto, servicio o mercado. El lanzamiento apresurado de una idea innovadora al mercado puede resultar ser un fracaso.

Ser consciente, comprender y trabajar sobre estos puntos nos permiten mejorar como empresa, motivar a los equipos de trabajo, aprender de los errores y liberar la creatividad en busca de soluciones factibles.



Por lo general, el capital humano de las organizaciones no utiliza el conocimiento disponible en su totalidad y tampoco buscan métodos y formas de aumentar la información necesaria para poder accionar. Además, sucede que las personas que poseen conocimiento no saben cómo ni cuándo es el momento correcto para utilizarlo y que sea provechoso para la organización.

Es por ello que, a través, de la presente investigación se detecta que las personas no encuentran una metodología ágil, práctica y que englobe todo un proceso de investigación, desarrollo y puesta en marcha para transformar las necesidades en retos reales de innovación, y que, además, que creen valor añadido a sus productos, servicios y procesos.

A raíz de lo expuesto, desde el Centro de investigación de gestión de la calidad y el cambio de la Universidad Politécnica de Valencia, han desarrollado un modelo de gestión de la Innovación llamado EMOI, a través del cual, permite estructurar todo el proceso de gestión de la innovación teniendo en cuenta las demandas o necesidades y los grupos de interés.



CAPITULO III: MODELO EMOI DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Introducción del modelo EMOI

El Modelo EMOI de gestión de la innovación (Excellence in the Management of Organizational Innovation), desarrollado por El Centro de Gestión de la Calidad y del Cambio de la Universidad Politécnica de Valencia (CQ/UPV), fue dictado en el curso internacional denominado “Formulación del reto y propuesta de solución” por profesionales de dicha universidad en el marco del “Proyecto de promoción y articulación de ecosistemas de innovación de América Latina”. El mismo fue organizado desde la Universidad Nacional de Cuyo, el Área de innovación, con la colaboración del Ministerio de Economía y Energía de la provincia de Mendoza en el año 2022.

En este capítulo se desarrolla los temas centrales sobre el modelo como son: el concepto, las etapas que lo conforman y contenido del mismo que serán de gran valor para su posterior implementación en la empresa familiar Miguel Scaloni e Hijos.

Definición de Modelo EMOI

El modelo EMOI es una metodología estructurada en criterios (también denominas etapas), que permiten gestionar las herramientas y metodologías necesarias para planificar, desplegar y medir retos de Innovación con la finalidad de dar respuesta a las demandas de las personas interesadas. (Amaya Serrano, 2021).

Cabe aclarar que los mencionados “retos de innovación” hacen referencia a las carencias o áreas críticas, donde aplicar un cambio, sería lo más adecuado para mejorar el funcionamiento de la empresa y generar así, valor agregado a la misma.

En el siguiente gráfico se resumen los criterios principales del modelo, su análisis input de apertura y su output obteniendo valor agregado.

Figura Nro 3: Modelo EMOI de gestión la innovación



Fuente: Jabaloyes, (2022, min 2:21, Video: “La estructura del modelo EMOI”).

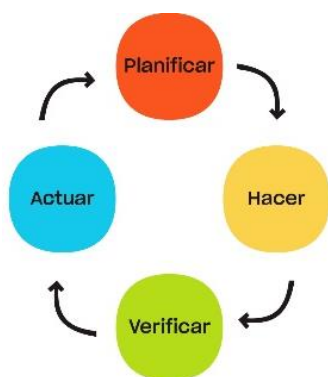
Siguiendo con el relato de Amaya (2021), este modelo es acompañado por la metodología “Global 5F”, la cual mejora la comprensión del modelo y cuenta con 5 fases.

- Meta planificación: Esta fase incluye las actividades necesarias para identificar las fuentes de demandas de innovación, los puntos críticos de la empresa. Es una parte fundamental del modelo, ya que es el punto de partida de donde se alimentan todas las otras fases del Modelo EMOI.
- Construir la propuesta de valor y perfil de la demanda: Es la fase donde utilizamos herramientas y metodologías para llegar a conocer bien a los clientes y grupos de interés. Incluye análisis interno de la organización y análisis del entorno.
- Definir el reto de innovación: Esta fase incluye las actividades que permiten construir la propuesta de valor y la definición de las estrategias de innovación para resolver las demandas identificadas.
- Resolver el reto de innovación junto con los especialistas: En esta fase se incluye la planificación de actividades realizadas por los especialistas y que permiten resolver el reto de innovación.
- Implementar y medir resultados: La última fase incluye la puesta en marcha del reto y las actividades necesarias para evaluar los retos de la solución de innovación

planteados; indicadores, encuestas, percepciones sobre la medida en que el producto o servicio ofrece valor añadido a los diferentes grupos de interés.

La metodología Global 5F (MPDCA) propuesto por el (CQ/UPV), fue creado en base a la contribución que realizó William Edwards Deming a la gestión de la calidad en el Ciclo PHVA.

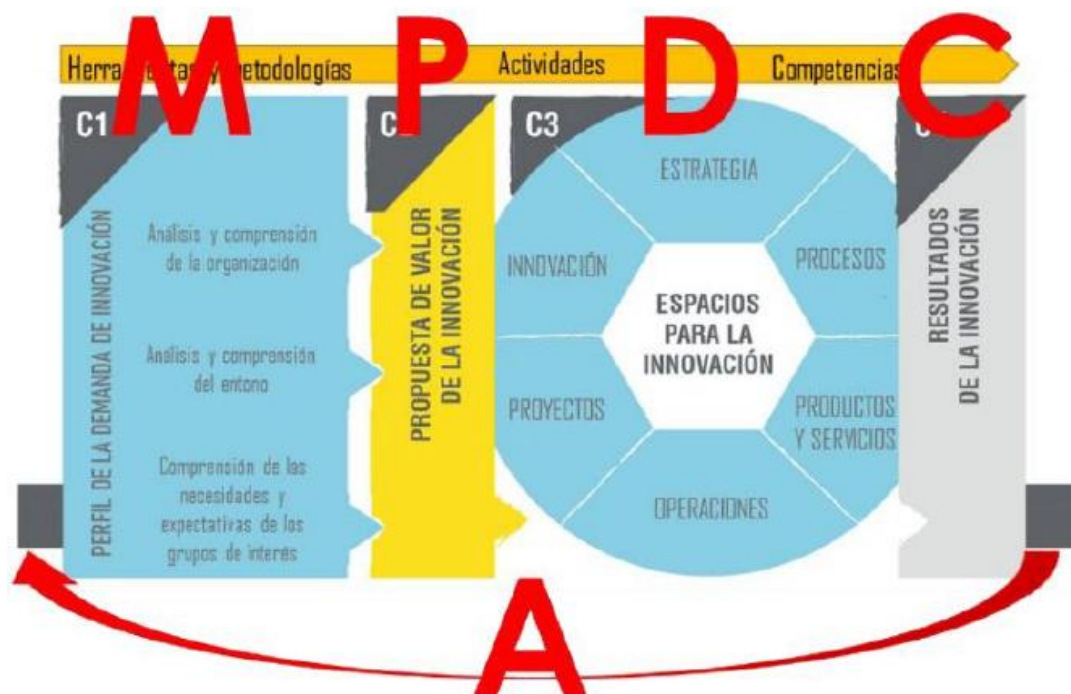
Figura Nro 4: Ciclo de la calidad PHVA



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la relación del Modelo EMOI de gestión de la innovación con base al ciclo de acción MPDCA.

Figura Nro 5: Modelo 5F y su relación con el modelo EMOI



Fuente: Jabaloyes (2022, min 9:29, Video: “Ciclo MPDCA de la gestión del modelo EMOI”)

La incorporación del nuevo elemento (M), meta planificación, dentro del ciclo de acción PDCA/PHVA, propuesto por [CQ/UPV], resulta de gran valor para comenzar el desarrollo del modelo ya que se observa e identifican, de manera más minuciosa, los clientes y principales grupos de interés, se establecen los objetivos que se desean alcanzar con la innovación, los problemas a solucionar, la situación actual, las tendencias y se establecen las necesidades y expectativas de los clientes.

Mapa de valor de la innovación

Según Jabaloyes (2022), el mapa de valor de la innovación es un modelo CANVAS sobre el cual se desarrollan los criterios del modelo EMOI. Se encarga de mostrar los inputs identificados, la relación y los resultados de los criterios 1 y 2, permitiendo definir y planificar el reto de innovación.

Figura Nro 6: Mapa de valor de la innovación



Fuente: Jabaloyes (2022, min 1:44, Video: “El mapa de valor de la innovación”).

El mapa de valor, por un lado, contiene un bloque que organiza la información obtenida del criterio 1, donde el principal objetivo es comprender qué expectativas tiene el cliente ante las demandas, que resultados espera obtener y con qué obstáculo se encuentran actualmente. Para poder conocer estos objetivos se puede utilizar herramientas como mapa de empatía, mapa de experiencia, diagrama de Kano, entre otros. Además, en esta primera etapa se hace un análisis del entorno tanto interno como externo de las demandas sobre la empresa, donde analizamos las fortalezas/debilidades de la empresa considerando las demandas y de las oportunidades/amenazas que proporciona el exterior. Herramientas que pueden ser de gran ayuda en este punto son análisis FODA y las Cinco Fuerzas de Porter.

Con la aplicación de estas herramientas y la información obtenida se construye el perfil de la demanda de innovación, es decir, el contexto que rodea a los puntos críticos identificados en la etapa de inputs.

Por otra parte, el segundo bloque contiene el desarrollo de C2, donde se define la propuesta de valor de innovación. En este bloque se investiga sobre que sería necesario mantener y crear y que será indispensable eliminar o mejorar. Además, en este apartado, se define la viabilidad de las demandas en sentido económico, tecnológico, social y cultural. Esta



sección culmina con la definición del reto de innovación teniendo en cuenta las pautas que propone el modelo.

A este CANVAS se le suma la planificación del reto, correspondiente a C3, tercer criterio del modelo EMOI, donde queda definido el plan de acción, especificando que hay que hacer, como hay que hacerlo, cuando y quien tiene que hacerlo.

En esta instancia se consulta a un experto o profesional en el tema que nos ayudará a llevar a cabo de la mejor manera posible la resolución del problema definido.

Criterios del Modelo

El modelo EMOI, se estructura en 4 criterios centrales, los cuales son: Perfil de la demanda de innovación, propuesta de valor de la innovación, espacio de la innovación y medición. Previo al desarrollo de los criterios es indispensable contar con una etapa de inputs. (Jabaloyes, 2022)

La etapa de inputs es la base para la estructura del modelo. Esta etapa representa todos los impulsores, fuentes, tendencias y demandas que identifican los puntos críticos actuales a tratar. Estos pueden ser externos referidos a tendencias sociales, industriales, globales y en un sentido interno pueden ser tendencias de consumidores, oportunidades internas y clientes.

Algunas características claves de esta primera fase:

- **Búsqueda de Inspiración:** Se pueden utilizar diversas técnicas, como la observación de tendencias de mercado, la investigación de nuevas tecnologías, la exploración de necesidades de los clientes y la colaboración con socios externos.
- **Fomento de la Creatividad:** Se alienta a los empleados y equipos de trabajo a ser creativos y pensar de manera innovadora. Se pueden realizar sesiones de lluvia de ideas u otras actividades que promuevan la generación de ideas frescas y disruptivas.
- **Observar el Entorno:** Se busca en el entorno empresarial y se identifican oportunidades emergentes, amenazas potenciales y áreas donde se puede agregar valor. Esto puede incluir cambios en la tecnología, regulaciones gubernamentales, preferencias de los consumidores, cambio en la gestión, entre otros.



- **Cultura de Aprendizaje y Experimentación:** Se busca fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la experimentación. Se incentiva a los empleados a probar nuevas ideas, aprender de los fracasos y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.
- **Diversidad de Perspectivas:** Se busca la participación de personas con diferentes antecedentes, habilidades y perspectivas en el proceso de exploración. Esto puede incluir empleados de diferentes departamentos, clientes, proveedores y expertos externos entre otros.
- **Generación de Ideas Innovadoras:** El objetivo principal de este ítem es generar un amplio abanico de ideas innovadoras que puedan convertirse en oportunidades de negocio o aportar valor agregado a la empresa en cuestión. No hay límites en cuanto a la cantidad o calidad de las ideas que se generan en esta etapa.

Algunas de las herramientas para generar ideas que se puede utilizar son las siguientes:

✓ **Impulsores y demandas de innovación**

Figura Nro 7: Impulsores y demandas de la innovación



Fuente: Jabaloyes (2022, min 4:25, Video: "La estructura del modelo EMOI").

En resumen, la etapa inputs es la que hace que el modelo comience a funcionar, por ello es indispensable obtener una gran cantidad de ideas, información y conocimiento para poder definir en próximas etapas el reto de innovación de manera precisa.

C1: Perfil de la demanda de innovación

Este primer criterio del modelo EMOI, se centra en comprender y analizar las demandas de innovación, identificar las partes interesadas que están detrás de los impulsores, conocer las áreas de oportunidad para la organización, comprender la actuación actual de los miembros y analizar como la competencia gestiona situaciones similares.

Algunos puntos claves de este criterio son:



- Identificar las partes interesadas: Una vez definidas las demandas en los inputs trato de indagar sobre quienes son las personas que están detrás de esas demandas, es decir, que personas son los que están siendo afectadas en los puntos críticos identificados.
- Conozco a los clientes afectados: Si conozco puedo empatizar, comprender mejor su carencia y abordar la demanda desde una perspectiva más humana.
- Identificar acciones actuales dentro de la organización: Saber cuál es el accionar actual puede ayudar a no repetir patrones pasados que resultaron ineficientes y de esta manera mejorar la gestión futura.
- Capacidad de la organización: Reconocer y conocer el potencial que posee la empresa para afrontar estas demandas. Una herramienta muy útil a utilizar en este punto es por ejemplo un análisis FODA.
- Investigar la competencia: Evaluar la manera en que la competencia trata estas demandas y actuar en consecuencia.

El desarrollo y análisis en profundidad de C1 es fundamental para el éxito de todo el proceso. Esta etapa se construye para identificar como se vinculan las demandas e impulsores identificados con los clientes y los principales grupos de interés. Además, se tienen en cuenta como está llevando a cabo el negocio la empresa en la actualidad.

El perfil de la demanda de la innovación contiene la información obtenida de la aplicación de herramientas y metodología de análisis de clientes, análisis de la propia organización y análisis de la competencia.

Herramientas que permiten el análisis del cliente en C1

- ✓ Mapa de empatía del cliente:

Este mapa resulta ser una herramienta práctica y similar a un canvas, donde se analiza al cliente en un sentido amplio para entender sus demandas y a partir de esto poder definir el perfil de la demanda de innovación. Se utiliza cuando no conocemos al cliente o lo conocemos muy poco.



El mapa de empatía permite conocer la forma de comportarse, las actitud, emociones y pensamientos del cliente. Sin este conocimiento difícilmente se pueda lograr definir la propuesta de valor de la innovación.

Las siguientes son preguntas disparadoras para poder comprender, conocer y entender de una manera profunda y total a nuestro cliente y de esta manera definir con exactitud, en C2, el reto de innovación:

- ¿Quién es el cliente? Necesitamos conocer quien es la persona con la que queremos empatizar. Si es un grupo muy grande de personas será difícil empatizar porque todos tienen necesidades diferentes. Si resulta ser una persona concreta sería ineficiente ya que tendríamos que hacer un mapa de empatía por cada persona. Por tanto, lo ideal es segmentar clientes con comportamientos parecidos y de esta manera orientar el reto de innovación a un grupo de personas con necesidades similares.
- ¿Qué necesita hacer? ¿Qué quiere solucionar? Estas preguntas nos llevaran a la carencia o ineficiencia que desea eliminar el cliente.
- ¿Qué oye el cliente? Tratamos de conocer el entorno donde se maneja. Los canales y mensajes que escucha suelen definir sus creencias.
- ¿Que ve en su entorno? Con esta pregunta podemos conocer su estado de ánimo, sus vivencias y sentimientos más profundos.
- ¿Como se comporta ante una situación? Sería interesante en este punto conocer si ante alguna mala experiencia lo comparte o no y a través de que medio lo da a conocer.
- ¿Cuáles son sus miedos, obstáculos?
- ¿Qué resultados espera obtener?
- ¿Qué estrategias utiliza para obtener lo que quiere?
- ¿Qué dice? Como se comunica, como trasmite sus pensamientos, de que habla, si tiene mala experiencia o buena con una empresa se lo caya o lo comparte.

- ¿Qué hace? ¿Adónde dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Trabaja, estudia, hace ejercicio?

La idea con esta herramienta es conocer en profundidad al cliente y poder construir la propuesta de valor y el reto de innovación de una manera más precisa. No se puede innovar si no conozco en profundidad al cliente.

✓ Mapa de experiencia del cliente

Un customer journey map (mapa del recorrido del cliente) es una representación visual del proceso por el que pasan los clientes cuando interactúan con la empresa. Este diagrama nos muestra el recorrido a través de los pasos exactos que conducen a un cliente a elegir el producto específico y comprarlo en la empresa.

Esta herramienta proporciona una historia visual de cómo un comprador o un cliente interactúa con la empresa en cada punto de contacto. Desde que ve la marca en las redes sociales hasta que realiza la acción, el recorrido del cliente documentará toda la historia.

Figura Nro 8: Mapa de experiencia del cliente

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RELACION CLIENTE Y ORGANIZACIÓN	Puntos de contacto										
CLIENTE	Que hace el cliente										
	Obstáculos										
	Expectativas potenciales del cliente										
	Resultados esperados										

Fuente: Jabaloyes (2022, min 2:18, Video: "Metodología de análisis de clientes. Mapa de experiencia").

El mapa de experiencia incluye 6 elementos claves. Los cuales son:



- Puntos de contacto que tiene el cliente con la organización: En este punto existen dos momentos clave: El primero es cuando se trata de identificar la forma en que el cliente nos conoce, ese es el primer contacto. Luego identificar los puntos de contacto donde puede evaluar nuestro producto o servicio. Es importante evaluar cada uno de los puntos de contacto con el cliente desde que nos conoce hasta que el cliente prueba el producto.
- Sensaciones y experiencias que tiene el cliente en cada punto de contacto: Describir e identificar la emoción o sentimiento que tiene el cliente al interactuar con la empresa. (positivo, negativo, neutral).
- Que hace el cliente en los puntos de contacto: Identificar las emociones que va presentando el cliente en su experiencia con lo ofrecido.
- Obstáculos que el cliente tiene: Estos obstáculos deben tenerse en cuenta para poder innovar en la experiencia del cliente y que este nos siga eligiendo. Ej: Al llamar no logro comunicarse, el horario que figura en las redes sociales no coincide con el horario de atención que manejan actualmente, las fotos de los productos están desactualizados, el logo no coincide entre las distintas redes sociales entonces resulta difícil generar confianza o credibilidad a los clientes, entre otros.
- Expectativas que el cliente tiene: El cliente espera un trato amable, comprender, facilidades de pago, capacitaciones entre otras.
- Resultados: Hace referencia a hechos concretos y tangibles. Ej: la compra de un producto.

Esta herramienta es muy importante para comprender cual fue la experiencia real del cliente con la empresa y de esta manera ver si el cliente vuelve a elegirnos o no.

✓ Analisis FODA

La técnica de gestión FODA, proporciona información muy clara sobre la propia organización y de la competencia. Permitiendo conocer las oportunidades y amenazas que el



sector nos ofrece y nos muestra las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización. Con la combinación de esto cuatro puntos se puede obtener diferentes estrategias de acción.

Según Bilichenko (2023), sugiere los siguientes beneficios del método

- Reuniones de negocios más productivas: Un análisis FODA puede proporcionar información para ayudar a guiar mejor a la empresa. Puede ayudar a que las reuniones de negocios sean más productivas al resaltar los factores más importantes para que la organización discuta y desarrolle estrategias potenciales.
- Perspectiva más precisa: Completar un análisis FODA requiere que todos los involucrados sean honestos y respondan a las preguntas de manera objetiva. Esto puede ayudarte a obtener una perspectiva más precisa de la organización y sus competidores. Como resultado, el éxito actual de la organización y su potencial de crecimiento pueden ser más evidentes.
- Mejores procesos de toma de decisiones: El método requiere un análisis interno exhaustivo y una investigación externa, especialmente de los competidores, lo que brinda una comprensión más completa de la situación. Esto puede ayudar a simplificar el proceso de toma de decisiones al comparar qué opciones son las mejores para el negocio y ayudar a la organización a tomar mejores decisiones en general.

C2: Propuesta de valor de la innovación

En este criterio, las ideas generadas en la etapa de inputs y lo analizado en el perfil de la demanda de innovación se evalúan y se seleccionan los impulsores más prometedores. Se consideran factores como la viabilidad técnica, el potencial de mercado, el retorno de la inversión y la alineación con la estrategia empresarial. (Carrión, A.; Jabaloyes, J.; Montesinos, P., 2022)

Este criterio resulta ser el corazón del modelo ya que definimos el reto de innovación por el cual la organización va a trabajar.

¿Pero, qué es un reto de innovación? Un reto es una pregunta relevante sobre nuestra organización, un punto crítico, un problema o una oportunidad que, es necesario gestionarla para poder generar un valor añadido a la organización.



El Modelo EMOI según Jabaloyes (2022), propone que el reto de la innovación debe construirse teniendo en cuenta los siguientes 2 elementos:

- La Propuesta de Valor de la innovación creada a partir del perfil de la demanda de innovación.
- Los Espacios de la innovación: que hace referencia a los diferentes lugares donde se puede innovar:
 - ✓ Innovación en el espacio de la estrategia
 - ✓ Innovación en el espacio de los procesos
 - ✓ Innovación en el espacio de las operaciones
 - ✓ Innovación en el espacio de los productos y servicios
 - ✓ Innovación en el espacio de los proyectos
 - ✓ Innovación en el espacio de la propia Innovación

El reto de la innovación debe definirse según la siguiente propuesta:

“MANTENER/ELIMINAR/CREAR/MEJORAR un ESPACIO DE LA INNOVACIÓN para ayudar al cliente de la demanda de innovación a satisfacer sus expectativas, superar sus OBSTÁCULOS y alcanzar RESULTADOS”

Algunas características clave de C2:

- Evaluación de Ideas: Se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de las ideas generadas durante la etapa de inputs. Se consideran factores como la viabilidad técnica, el potencial de mercado, el retorno de la inversión, la alineación con la estrategia empresarial y la capacidad de la organización para ejecutar la idea con éxito.
- Priorización de ideas: Se seleccionan las ideas más prometedoras para ser desarrolladas y llevadas a la etapa de implementación. Estas son las ideas que se consideran más viables y estratégicamente alineadas con los objetivos y capacidades de la organización.
- Comunicación de la visión y beneficios: Se comunica la visión y los beneficios de las ideas seleccionadas para motivar a los empleados y partes interesadas a



comprometerse con su desarrollo y ejecución. Se destaca cómo las ideas innovadoras pueden agregar valor a la organización y generar impacto positivo en el mercado.

- Creación de compromiso: Se busca crear un alto nivel de compromiso entre los empleados y partes interesadas clave para garantizar el éxito de las ideas seleccionadas. Se alienta a las personas a contribuir con sus conocimientos, habilidades y recursos para impulsar el desarrollo de las ideas innovadoras.
- Establecimiento de objetivos claros: Se establecen objetivos claros y medibles para guiar el desarrollo y la implementación de las ideas seleccionadas. Esto ayuda a mantener el enfoque y la dirección, proporcionando un marco para evaluar el progreso y el éxito de la innovación.

En resumen, en este criterio se define el reto de innovación a resolver. Dentro de la empresa se trata de crear compromiso, comunicar la visión y los beneficios y establecer objetivos claros para impulsar el desarrollo y la implementación exitosa de la innovación.

C3: Espacio de la innovación

En este grado de avance del modelo EMOI, ya está identificada la demanda a resolver, las personas que proponen el punto crítico, ya se investigó sobre el ambiente y la empresa y se identificó que mantener, mejorar, eliminar o crear, por ende, se encuentra definido el reto por el cual se trabajará. (Carrión, A.; Jabaloyes, J.; Montesinos, P., 2022)

En este penúltimo criterio del Modelo EMOI se identifica el espacio en el cual se resuelve el reto de innovación definido en el Mapa de Valor de la Innovación. Esto requiere una planificación de tareas, para plasmarlos dentro de los seis espacios donde habitualmente se resuelven los retos de innovación en las organizaciones.

Según la metodología explicada en el curso internacional, se pueden identificar seis espacios en las organizaciones para llevar a cabo las innovaciones, siendo estos los siguientes: Estrategia, Procesos, Operaciones, Productos y/o servicios, proyectos e innovación.

Es hora de planificar como se llevará a cabo. Para ello el Modelo EMOI propone la utilización de la metodología 5W2H en la cual nos encontramos con las siguientes preguntas para realizar una planificación más precisa:



- **WHAT – QUÉ?:** Lo que se quiere hacer. La definición del reto de innovación.
- **WHY – POR QUÉ?:** La razón por la cual se quiere hacer lo enunciado. ¿Qué justificación o motivo nos hace definir este plan de acción?
- **WHEN – CUÁNDO?** En qué momento se va hacer lo enunciado. No basta con tener el punto de partida, también es necesario cuándo estimamos se verá culminado el plan de acción, esto, teniendo en cuenta los riesgos que se afrontan.
- **WHERE – DÓNDE?** En qué sitio o lugar se va a realizar.
- **WHO – QUIÉN?** El elemento (persona, entidad, grupo, etc.) que se va a encargar de realizarlo. Es el responsable de la ejecución.
- **HOW – CÓMO?** De qué forma se va hacer, qué procedimientos se va a aplicar, cómo se pretende conseguir el objetivo.
- **HOW MUCH – CUÁNTO?:** Cuánto va a costar: Tiempo y dinero. Por lo general se desarrolla después del cómo, pues este paso es más claro si se especifica «cuánto» por cada una de las etapas o actividades del plan de acción.

En esta etapa es conveniente asesorarse con un profesional o persona capacitada en el tema para que pueda ayudarnos a desenvolver la implementación de la manera más adecuada.

Si el reto de innovación fue identificado correctamente, en este criterio, con las herramientas que utilizará el profesional se planificará de una manera simple la solución al problema identificado.

Como conclusión de esta etapa del modelo EMOI es importante:

- **Planificar detalladamente:** Desarrollar un plan detallado sobre el espacio de innovación identificado, que define los pasos específicos a seguir, los recursos necesarios, los plazos y las responsabilidades. Esto proporciona una hoja de ruta clara para la ejecución de la innovación.



- Desarrollo de procesos y sistemas de apoyo: Esto puede incluir la implementación de herramientas de gestión de proyectos, sistemas de seguimiento y reporte y mecanismos de comunicación efectivos.
- Gestión del cambio: Se implementan estrategias de gestión del cambio para ayudar a la organización a adaptarse a las nuevas formas de trabajar y a superar cualquier resistencia al cambio que pueda surgir durante el proceso de innovación.

El papel del experto/asesor es crucial, ya que presentará las diferentes alternativas a seguir según el reto definido. Resulta indispensable que los pasos previos a esta etapa sean diseñados y definidos con la mayor precisión y compromiso posible para que el camino a seguir sea el correcto y el reto no se desvíe.

C4: Implementación y medición

La etapa de implementación en el modelo EMOI de innovación es donde se llevan a cabo las acciones necesarias para convertir las ideas innovadoras acciones concretas que agreguen valor a la organización. Esta fase es fundamental para la ejecución exitosa de la innovación y para asegurar que las ideas seleccionadas se conviertan en realidad.

En este momento es necesario preguntarse lo siguiente: ¿La innovación satisface las demandas de los impulsores de innovación?

Finalmente tratamos de identificar el impacto de la gestión del proceso de innovación. En este criterio nos cuestionamos si el reto de innovación fue cumplido con éxito, si los clientes están realmente satisfechos y si los indicadores proporcionan valores superadores a los que traíamos hasta el momento.

Indicadores de innovación para medir resultados

El modelo EMOI propone medir los resultados basándonos en cuatro puntos claves:

- Resultados en clientes o partes interesadas: Este indicador nos permite medir como perciben los clientes el valor añadido que la innovación ha incorporado al producto/servicio. Esto podríamos hacerlo a partir de encuestas de satisfacción. Por otro lado, también se puede medir los resultados en los clientes como consecuencia del valor añadido que la innovación ha incorporado al producto o servicio. Se puede



medir mediante la fidelización del cliente y la cuota de mercado antes y posterior a la implementación del reto.

- Resultados en las personas que trabajan en la organización: Se puede usar como indicador que opinan los trabajadores sobre los cambios incorporados al aplicar innovación. Esto puede medirse por medio de encuestas de clima laboral, la motivación que tiene el personal, etc. Rendimientos de los trabajadores es otra de las opciones que permiten medir este indicador. Herramientas prácticas son verificar las bajas laborales y el desempeño que tienen dada la formación ofrecida.
- Resultados sobre el ámbito social (ayuda o perjudica a la sociedad): Se puede utilizar indicadores que miden como percibe la sociedad el valor añadido que la innovación ha incorporado al producto/servicio/proceso. Se utilizan herramientas como encuestas de satisfacción, prestigio de marca, etc. Desde otra perspectiva se puede medir a través del rendimiento de la innovación midiendo los resultados en la sociedad como consecuencia del valor añadido que la innovación ha incorporado. Se hace a través de premios, reconocimientos, creación de empleo.
- Resultados empresariales/ económicos: Indicadores de rendimiento. Algunas técnicas pueden ser de tiempo de procesos, disponibilidad de máquinas de recursos, financiación necesaria, entre otras. Y por otro lado a través de indicadores clave: vinculados al éxito económico, ventas, beneficios y valor de las acciones.

En conclusión, la etapa C4 es muy importante ya que, si no puedo medir, no puedo mejorar y si no puedo mejorar no puedo innovar.

Algunas características clave de la etapa de implementación/ medición en el modelo EMOI:

- Ejecución de Planes y Actividades: En esta etapa, se ponen en marcha todos los planes y actividades que se han definido durante las etapas previas. Se llevan a cabo las tareas necesarias para desarrollar y poner en funcionamiento las soluciones innovadoras.



- **Pruebas y Validación:** Antes de su lanzamiento completo al mercado, es importante realizar pruebas y validaciones para asegurarse de que las soluciones innovadoras funcionen como se espera. Esto puede incluir pruebas de concepto, pruebas piloto, prototipos, entre otros.
- **Ajustes y Mejoras:** Durante la implementación, es posible que surjan desafíos o problemas inesperados que requieran ajustes o mejoras en las soluciones innovadoras. Es importante estar preparado para adaptarse y realizar los cambios necesarios para garantizar el éxito.
- **Gestión de Proyectos:** Se lleva a cabo una gestión activa de los proyectos de innovación para garantizar que se cumplan los plazos, presupuestos y objetivos establecidos. Se asignan recursos de manera efectiva y se supervisa el progreso de manera regular.
- **Comunicación y Promoción:** Durante la implementación, es importante comunicar y promover las soluciones innovadoras tanto dentro como fuera de la organización. Se informa a los empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas sobre los beneficios y características de las innovaciones.
- **Adopción y Capacitación:** Se asegura de que las personas relevantes estén preparadas y capacitadas para utilizar y beneficiarse de las soluciones innovadoras. Esto puede implicar programas de capacitación, materiales educativos, y apoyo continuo durante la fase de implementación.
- **Seguimiento y Evaluación:** Se realiza un seguimiento continuo del rendimiento y el impacto de las soluciones innovadoras después de su implementación. Se recopilan datos y se analizan resultados para evaluar el éxito de la innovación y realizar ajustes según sea necesario.

La etapa de implementación y medición en el modelo EMOI de innovación es fundamental para convertir las ideas en acciones concretas que generen valor para la organización. Se trata de ejecutar planes, realizar pruebas, realizar ajustes, gestionar



proyectos, comunicar y promover, y asegurar una adopción exitosa de las innovaciones en el mercado. Se enfoca en garantizar una adopción exitosa de las innovaciones por parte de los clientes, usuarios finales o partes interesadas relevantes

Este modelo culmina con un output que genera valor añadido a la empresa, mejorando el bienestar y satisfacción del cliente. En definitiva, este proceso facilita la aplicación de herramientas y da estructura a un reto de innovación basado en la investigación de las demandas de los clientes, generando una modificación, cambio o mejora que proporciona valor añadido a la organización.

Los criterios que posee este modelo, no pueden ser salteadas y tampoco se puede modificar el orden de implementación. Un error común que suelen tener las organizaciones es creer que pueden pasar del análisis al profesional sin tener en cuenta las fases intermedias. Lo que genera saltar los criterios es que la organización termina resolviendo problemas que no son prioridad, dando como resultado una pérdida de tiempo y recursos que podría haberse previsto con anterioridad.

En resumen, el modelo EMOI de innovación proporciona un marco sistemático para fomentar la innovación en las organizaciones, desde la exploración inicial de ideas hasta la implementación exitosa de proyectos innovadores. Al seguir este proceso estructurado, las organizaciones pueden aumentar sus probabilidades de éxito en la innovación y generar un impacto significativo en su crecimiento y competitividad.

Figura Nro 9: Modelo EMOI de gestión de la innovación



Fuente: Jabaloyes (2022, min 0:29, Video: “La necesidad de un modelo de gestión de la innovación. El modelo EMOI”).



CAPITULO IV: ANALISIS DE CAMPO EMPRESA FAMILIAR “MIGUEL SCALONI E HIJOS”

En el siguiente capítulo se ampliará la presentación y análisis de la empresa familiar “Miguel Scaloni e Hijos”. Se detallará su historia, los valores que llevan como bandera en la actualidad, se presentarán los miembros que la conforman y se realizará un análisis interno y externo de la organización. Por último, se plantean las propuestas de mejoras observadas y analizadas por sus integrantes.

Presentación

Miguel Scaloni e Hijos es una empresa familiar con más de 40 años de trayectoria, que opera principalmente en zona Cuyo. Sus principales actividades en la actualidad son compra, venta y reparación de máquinas convencionales para la industria de la madera. Esta empresa desarrolla sus actividades de reparación y comercialización en su establecimiento ubicado en Parque industrial de Godoy Cruz, Mendoza.

La empresa MSEH cuenta con un espacio propio dividido en 3 sectores. Oficina, taller y showroom. El sector de oficina por lo general es utilizado para recibir clientes y desarrollar tareas administrativas. El sector taller/galpón cuenta con depósito de equipos usados reparados para la venta y con un sector de taller equipado con herramientas manuales e industriales para prestar el servicio de reparación y mantenimiento de equipos. Por último, posee un showroom donde se exponen las máquinas a la venta, en su mayoría equipos nuevos de última generación, sin embargo, también suele encontrarse equipos usados y repuestos que se encuentran a la venta.

Historia

En sus comienzos fue fundada por su único dueño Miguel Scaloni quien comienza su carrera trabajando en puestos relacionados a la industria de manera dependiente para luego emprender su propio camino. Durante muchos años se dedicó a la reparación y mantenimiento de máquinas sofisticadas de diferentes empresas. Con el paso del tiempo, junto con su esposa, decidieron dedicarse por completo a la administración y comercialización de sus propias



máquinas proveyendo así de las mismas a empresas, carpinterías, aserraderos, escuelas entre otros.

Actualmente cuenta con la representación oficial desde Buenos Aires de Bidinost S.A. y Maquinarias Caseros S.A. tanto para la comercialización de sus equipos nuevos como para la puesta a marcha y servicio técnico en taller de empresas que demanden en zona Cuyo.

La empresa lleva como bandera la siguiente visión, misión y valores:

Visión: “Ser una empresa familiar líder en maquinaria y equipamiento en zona Cuyo, destacándonos por el acompañamiento y asesoramiento continuo.”

Misión: “Brindar a las personas de la industria maderera soluciones efectivas y prácticas de servicio técnico y equipamiento para su negocio, transformando así el trabajo diario en momentos de optimización, aprendizaje y mejor desempeño.”

Valores:

- Honestidad en la palabra
- Vocación al servicio
- Compromiso con las necesidades del cliente
- Puntualidad
- Seriedad
- Confiabilidad

Se clasifica como empresa familiar ya que en toda su trayectoria la propiedad y control ha estado a cargo de sus propios dueños, el poder que ejercen sobre la misma es de origen familiar y tienen intención de transferirla a la siguiente generación.

MSEH dentro del ciclo de vida de las empresas familiares puede clasificarse en la etapa de crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos, donde Miguel y Olga piensan retirarse de manera progresiva, ocupando otro puesto dentro de la empresa con menos responsabilidades que las que tienen en la actualidad.

Analisis del ambiente

Analizando la estructura de la empresa, podemos observar que posee una estructura simple en donde es manejada a través de Supervisión directa por su dueño. Al no presentar una



estructura muy elaborada, tiene una mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. El poder está centralizado, el comportamiento no está formalizado y se caracteriza por ser una empresa pequeña ya que está compuesta de la siguiente manera:

- **Miguel Scaloni** desempeña la función de CEO quien define las estrategias empresariales, toma las decision final ante una inversión o negocio, responde como consejero y lider del equipo de trabajo.
- **Olga Maggini**, esposa de Miguel, es la encargada de recibir los llamados telefónicos y en oportunidades algunas tareas de recepcionista y venta al público en showroom.
- **Alfredo Scaloni (Hijo)** encargado de reparación de equipos en taller y puesta a punto de las máquinas usadas. Venta on-line de equipos a través de plataforma marketplace.
- **Javier Scaloni (Hijo)** dedica sus esfuerzos a la puesta a punto de máquinas nuevas.

ANÁLISIS FODA

Tabla 2: Análisis FODA en EF Miguel Scaloni e Hijos

EXTERNO INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Auge de la construcción. • Crecimiento del mercado de ventas on-line. • Ser los únicos en zona cuyo.	• Grandes fluctuaciones económicas. • Necesidad de gran espacio, capacitación y capital para adquirir los productos. • Cierre de mueblerías y aserraderos por crisis.
FORTALEZAS		
• Larga trayectoria en el rubro. • Contar con representación desde Bs. As. • Tener productos, asesoramiento y servicios de alta calidad. • Difusión por WOM (Boca en boca). • Fidelización de clientes.	• Buscar representación en otras provincias para ampliar el mercado meta. • Realizar cursos de capacitación.	• Alquiler de máquinas en el actual depósito ofreciendo capacitación y el espacio suficiente para trabajar.
DEBILIDADES		
• Débil posición de marca. • Falta de inversión en redes sociales. • Pocos medios de financiación para clientes. • Falta de inf. estratégica integrada	• Mejorar la imagen unificando Logo. • Incursionar en redes sociales.	• Beneficios para clientes frecuentes y ofrecer más formas de financiación.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este análisis FODA, como apreciación personal, puedo decir que la falta de información administrativa y estratégica integrada, resulta ser en la actualidad una gran debilidad, ya que no nos permite ver con claridad en qué situación se encuentra la empresa y de que manera sería necesario actuar para poder crecer y perdurar en el tiempo. Sin ninguna lugar a duda actualmente, el negocio es prospero y tiene gran potencial de crecimiento.

Grupos de interés



Con relación a los principales grupos de interés con los que se relaciona la organización y las variables ambientales que afectan a la misma, se observa lo siguiente:

Respecto a los Clientes podemos decir que no tienen gran poder de negociación sobre la empresa. Esto se debe a que en la zona cuyo no hay otra empresa competidora que brinde la misma excelencia en el servicio y la calidad de sus productos, por lo tanto esta ventaja competitiva permite mayor libertad en la estrategia de precios y deja sin opciones a clientes que necesiten máquinas que estén a la altura de la calidad que manejan en sus productos finales. Los clientes más representativos para la empresa poseen un poder adquisitivo medio-alto y buscan equipos industriales de fundición, es decir, que sean de larga duración y precisión a la hora de ser utilizados. Estos clientes por lo general son carpinterías, mueblerías, aserraderos, empresas por licitación como municipalidades y escuelas, fábricas de ataúdes, empresas dedicadas a la fabricación de cajas de vino, entre otros.

En cuanto a los Proveedores, podemos nombrar a Rodamientos Cuyo S.R.L., Rodamientos Brasil, San Martín Goma, Pra Baldi Hnos. S.A., Andrés Merino Pinturería y Tekno Argentina S.A., que abastecen de los principales insumos como son los rodamientos, piezas de tornería, pintura para el servicio de reparación, etiquetas y presentes para los clientes (almanaques, agendas y lapiceras).

La empresa posee gran poder de negociación por ser materiales comercializados por muchas empresas, esto le genera la ventaja de poder elegir entre los proveedores que brinden una mayor calidad y menor precio.

En cuanto a los competidores, en zona Cuyo no presenta competencia directa, ya que la calidad ofrecida en el nicho es superior en cuanto al servicio y equipos que se ofrecen.

A nivel Nacional existen algunas empresas dedicadas a la misma actividad, que pueden ser consideradas competencia como son:

En Buenos Aires:

- Still;
- Roberto Catavorello;
- Taurus;



- JFR maquinarias;
- Maiba;
- Woma.

En Santa Fe:

- Picotto;
- Máquina Ruta 9.

En Córdoba:

- Vera Metalúrgica.

Como ventaja competitiva se puede observar que al requerir de gran capital para entrar a este mercado, se crea una barrera para el ingreso de nuevos competidores, ya que resulta muy difícil ser competitivos para aquellos que quieren ingresar a este sector.

Si analizamos a la competencia ya existente dentro del sector podemos decir que es fuerte, ya que al ser equipamientos y maquinarias que requieren de mucho capital, espacio y gente capacitada para utilizarla, se genera una lucha para poder conseguir que las personas interesadas compren en Miguel Scaloni e Hijos y no en la competencia.

Sin duda su desempeño a lo largo de los años ha atravesado diferentes escenarios ambientales. Podríamos considerar que se desempeña en un ambiente simple y estable ya que la incertidumbre es baja y solo existen algunos elementos externos a los cuales hay que contener y estos tienden a permanecer sin grandes modificaciones.

Análisis de las dimensiones del ambiente

Acerca de la Complejidad del ambiente, podemos mencionar que es ciertamente baja, debido a las características de la operatoria de la empresa. Si bien MSEH actúa como representantes en la zona Cuyo de Maquinarias Caseros S.A. y Bidinost S.A., empresas que se desempeñan en la provincia de Buenos Aires, el grado de complejidad no es elevado. Además se observa que en cuanto a productos no hay grandes variables o nuevas tecnologías que transformen o reemplacen de cero los equipos a lo largo del tiempo, la duración del ciclo de vida de los productos es larga y los productos se orientan a un determinado perfil de clientes.



La incertidumbre observada en un continuo para la empresa es baja en un contexto de normalidad, ya que la empresa tiene acceso a información, tiene claridad en las reacciones causa efecto de situaciones que puedan presentarse, se pueden observar resultados inmediatos de acciones realizadas y además las variables externas no influyen notoriamente en las actividades de la misma.

Por otro lado en el estado de la coyuntura actual la incertidumbre ha tenido un aumento notable, principalmente por la recesión y ajustes, provocando grandes fluctuaciones en las ventas de los últimos meses.

En relación a los cambios se observa que presenta cierto grado de estabilidad, ya que, las situaciones ambientales son rutinarias, el ambiente es simple, se mantienen los hábitos de la gente que se dedica a la madera y no se cree que puedan ocurrir cambios muy drásticos a la brevedad en el ambiente.

Propuestas de mejora

Luego de analizar en profundidad la empresa MSEH, utilizando herramientas como análisis FODA, observación directa y análisis del ambiente, se identificaron las siguientes como propuestas de mejora:

- Implementar un sistema de gestión que organice la información y permita tomar mejores decisiones.
- Incorporar una persona con conocimientos administrativos a la empresa.
- Unificación de logo y mejora en la identidad de marca.
- Mejorar los puntos de contacto con los clientes.
- Aumentar la iluminación del showroom y su cartelería.
- Gestión de página web y ampliar visibilidad en otras redes sociales como LinkedIn e Instagram.
- Comenzar a planificar el proceso de sucesión dentro de la organización.
- Mejorar la comunicación interna, ya que desde el punto de vista de empresa familiar se puede apreciar ciertos problemas típicos que han afectado el desempeño de esta



empresa, entre ellos confundir la empresa con la familia, creerse inmune a problemas que atraviesan otras empresas, formalización, entre otros.

- Estructuración del lugar de trabajo para optimizar espacios y mejorar el flujo de trabajo en taller.



CAPITULO V: IMPLEMENTACION DEL MODELO EMOI A LA EMPRESA FAMILIAR

Implementación de etapas del Modelo EMOI en empresa “Miguel Scaloni e Hijos”

Luego de analizar y desarrollar el Modelo EMOI como una herramienta para mejorar la gestión y competitividad en EF, en este capítulo se presenta la implementación de dicho modelo en la EF Miguel Scaloni e Hijos. Esta etapa de aplicación, busca evaluar la efectividad y viabilidad del modelo en un contexto real, identificando oportunidades y desafíos en su aplicación. A través de este caso de estudio, se busca demostrar cómo el Modelo EMOI puede contribuir a la mejora de la gestión y sostenibilidad de la empresa, y proporcionar recomendaciones para su implementación en empresas similares.

Desarrollo de etapas del modelo

- Etapa INPUTS

Para comenzar con el análisis de los criterios, en esta primera fase de inputs, se utilizó la herramienta “Impulsores y Fuentes de las Demandas de Innovación”, ya que, a través de ella, se puede agrupar de una manera gráfica, todas las demandas identificadas en esta primera fase de análisis. Las mismas se corresponden con las diferentes tendencias que contiene esta herramienta. Algunas de los puntos críticos coinciden con tendencias globales, tendencias en la industria, tendencias de los consumidores, sus necesidades y expectativas, y finalmente también se identificaron oportunidades internas detectadas durante la construcción del pentágono.

En el Mapa de valor de la innovación que acompaña al modelo EMOI, el análisis de los Inputs se estructura de la siguiente manera:

Tabla 3: Mapa de valor de la innovación-Impulsores y demandas de la innovación

IMPULSORES Y DEMANDAS DE LA INNOVACIÓN
Tendencias de la industria
Nuevas tecnologías, nuevos competidores, internet de las cosas, nuevas metodologías de gestión y dirección estratégica.
Tendencias globales
Trazabilidad de datos, democratización de la información, robotización del trabajo.
Tendencias del consumidor
Tener en cuenta experiencia del cliente, integración de la tecnología en procesos de compra.
Oportunidad Internas
Objetivos no alcanzados, no conformidades internas en las áreas que comprende la empresa.
Necesidades de los clientes
Funcionales y emocionales.
Otras
Quejas y reclamaciones.
Selección estratégica de la tendencia o impulsor al cual enfocar la innovación
Incumplimientos de objetivos: Falta de información administrativa y estratégica integrada.
Selección del/os grupos de interés al cual se va a enfocar la innovación
Cliente externo- miembros internos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Utilizando la herramienta del pentágono de las tendencias y demandas de la innovación, el análisis se puede apreciar de la siguiente manera:

Figura Nro 10: Pentágono de demandas e impulsores de innovación aplicado a empresa del caso



Fuente: Elaboración propia

Si bien el pentágono de impulsores proporciona infinidad de disparadores y sirve como guía para definir las demandas en cada caso, en esta oportunidad, además de esta herramienta, se utilizaron técnicas de observación directa, exploración de necesidades de los clientes y tormenta de ideas con los miembros de la empresa para poder definir los impulsores de manera precisa.

Al aplicar estas técnicas se obtuvieron los siguientes disparadores:

- La empresa MSeH tiene dificultad para controlar procesos, recursos y actividades.



- Se observa ineficiencia y pérdida de tiempo ya que muchas veces se duplican las tareas, se cometen errores y retrasos que pueden evitarse.
- No se tiene información sobre el estado actual de la empresa.
- Dificultad para plantear y cumplir metas y objetivos.
- Ocurre muy seguido malentendidos y conflictos por la mala comunicación y el suponer situaciones.
- Falta de conocimiento sobre riesgos o peligros que generen desinversión.
- Baja competitividad por falta de información sobre las necesidades de los clientes.
- Saturación y estrés, ya que al ser un equipo reducido de personas se sobrecargan de tareas.
- Marca y logo de referencia inexistente.

En definitiva, la empresa presenta un desconocimiento profundo de la evolución de la empresa, flujo de gastos fijos y variables, ingresos y egresos, ventas en los diferentes períodos, seguimiento de clientes, temas impositivos, entre otros.

- **C1- El perfil de la demanda de innovación**

En este criterio la finalidad es identificar quien es la persona que está detrás de las demandas propuestas en la fase anterior. Se analiza tres puntos importantes a través de distintas herramientas: clientes, organización y a la competencia.

El segmento de clientes seleccionado para el desarrollo de este modelo son los miembros de la empresa que reconocen tener una crisis de información poco clara para la toma de decisiones estratégica. Por otro lado, los grupos de interés externos, clientes actuales, por medio de libro de quejas, aseguran sentirse disconformes ya que la gestión, procesos y puntos de contacto no son eficientes y muchas veces la atención no resulta ser en el momento oportuno.

En este caso práctico se utilizó una herramienta puntual sobre la cual se analizó a los clientes de las demandas propuestas, en esta ocasión, los miembros de la empresa. Si bien se conoce en profundidad a las personas en cuestión, es oportuno organizar sus opiniones en un

Mapa de empatía para visualizar sus pensamientos y aspiraciones en un sentido más ordenado.

Figura Nro 11: Mapa de Empatía sobre cliente objetivo



Fuente: Elaboración propia

A través de este mapa de empatía, Miguel y Alfredo reconocen que actualmente no están trabajando correctamente. Muchas veces utilizan el manejo de la intuición para estimar el tiempo en servicios de mantenimiento y sostienen que la empresa tiene potencial para crecer y expandirse. También aseguran que han visto que existen métodos eficientes, utilizados por otras empresas, para manejar la información.

Además, han escuchado que existen sistemas de gestión gratuitos o con bajo costo ideal para su problema de gestión actual.



Por último, Miguel y Alfredo, pretenden proyectar la empresa hacia la excelencia, mejorando el servicio prestado a sus clientes y mejorar el manejo interno de la información, lo que los llevará a añadir valor agregado a la empresa.

Una vez identificado los clientes y las partes interesadas de demandas de innovación y conocidas sus características, actitudes y comportamientos (Mapa de Empatía), es necesario seguir profundizando en el entorno y competencia de la empresa. La herramienta FODA y el análisis del ambiente desarrollados en el capítulo anterior nos proporcionan información necesaria de cuál es la situación actual de la empresa y actúan como guía para el desarrollo de este modelo.

En definitiva, la empresa MSeH, presenta una gran desorganización de información estratégica a nivel administrativo llevando a los miembros a no saber en qué situación se encuentra la empresa. Es por ello que desde mi perspectiva y mediante acuerdo mutuo con los miembros de la empresa, se decidió tomar acción sobre este punto y asumir el reto enfocado en esta dirección.

Teniendo en cuenta lo anterior y utilizando el Mapa de valor de la innovación, se realiza un nuevo análisis FODA dirigido a la demanda de los miembros de la empresa. El cual arroja lo siguiente:

Tabla 4: Mapa de valor de la innovación- Perfil de la demanda de innovación

F/D	Como se está abordando actualmente desde la organización las demandas propuestas por los impulsores en todos los niveles y agentes de la organización: liderazgo, planificación estratégica, gestión de personas, gestión de alianzas y recursos y gestión de los procesos, productos y servicios.					
	Propósito, visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo	Implicar a los grupos de interés	Crear valor sostenible	Gestionar el funcionamiento y la transformación	Resultados
FORTALEZAS	Personal dispuesto a capacitarse para adquirir un sistema que permita una sistematización del proceso de gestión.	Predisposición del personal para analizar de forma eficiente la información.(cliente)	La empresa funciona sin tener información clara y precisa.	Predisposición del personal para analizar de forma eficiente la información y para capacitarse.(personal)	Predisposición del personal para influir en el funcionamiento de la empresa.	
DEBILIDADES					Información limitada para la toma de decisiones estratégicas.	Clientes insatisfechos con los tiempos de gestión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia



Actualmente desde la organización la demanda propuesta se está abordando de la siguiente manera:

- Los miembros de la empresa MSEH están dispuestos a capacitarse para adquirir un sistema de gestión que aglutine y centralice la información y de esta manera poder tomar mejores decisiones.
- La empresa actualmente funciona sin tener información clara y precisa.
- Existe predisposición de las personas para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Por otro lado, las debilidades, actualmente desde la organización se están abordando con información limitada y como resultado se obtiene clientes insatisfechos con los tiempos de gestión de la empresa.

En cuanto al análisis externo de la demanda propuesta se observó lo siguiente:

Tabla 5: Mapa de valor de la innovación- Perfil de la demanda de innovación

A/O	Como están abordando y resolviendo actualmente las organizaciones del entorno social y económico las demandas propuestas por los impulsores					
	Propósito, visión y estrategia	Cultura de la organización y liderazgo	Implicar a los grupos de interés	Crear valor sostenible	Gestionar el funcionamiento y la transformación	Resultados
AMENAZAS				Potencial competencia.	Inestabilidad económica del país que genera modificación de precios constante.	
OPORTUNIDADES	Buena oferta de sistema de gestión y control para la administración estratégica.		Competencia nula.		Buena oferta de sistema de gestión y control para la administración estratégica.	

Fuente: Elaboración propia

Como amenaza del entorno la crisis económica del país genera incertidumbre, modificando los precios constantemente y esto genera un desequilibrio dentro de la empresa. La potencial competencia emergente en caso de que no se tomen cartas en el asunto sobre la demanda propuesta.



Por su parte las oportunidades que proporciona el entorno en cuanto a la gran variedad de ofertas de sistemas de gestión tanto de software libre como sistemas pagos. Algunos de los que pueden ser útiles para esta empresa son:

- Odoo;
 - Tryton;
 - Axelor.
- C2: Definir el reto de innovación

Con todas las herramientas aplicadas hasta el momento, tenemos la información necesaria para definir el reto o retos de innovación que la empresa va a desarrollar.

El reto de innovación se presenta como la propuesta ideal para el cliente identificado, tras el análisis de las demandas de innovación obtenidas en los criterios anteriores.

Siguiendo con la estructura para definir el reto según el Modelo EMOI:

“MANTENER/ELIMINAR/CREAR/MEJORAR un ESPACIO DE LA INNOVACIÓN para ayudar al cliente de la demanda de innovación a superar sus OBSTÁCULOS, satisfacer sus EXPECTATIVAS y alcanzar los RESULTADOS”.

Siguiendo con el desarrollo del mapa de valor de la innovación se establecieron los siguientes parámetros que serán de gran ayuda para la definición definitiva del reto de innovación.

Tabla 6: Mapa de valor de la innovación- Propuesta de valor de la innovación

De lo que actualmente existe en la organización que nos interesa ... para ayudar al grupo de interés a(superar un obstaculo, alcanzar la expectativa u obtener un resultado)	MANTENER	Predisposición del personal para capacitarse y mejorar el sistema de gestión de la empresa. (viabilidad: 8)	Predisposición del personal para analizar de forma eficiente la información. (viabilidad: 8)	
			Funcionamiento de la empresa. (viabilidad: 8)	
			Competencia nula. (viabilidad: 3)	
	ELIMINAR	Información limitada para la toma de decisiones estratégicas. (viabilidad: 8)		Insatisfacción de los clientes con los tiempos de gestión de la empresa. (viabilidad: 7)
	MEJORAR	Información limitada para la toma de decisiones estratégicas. (viabilidad: 7)		
		Funcionamiento del negocio. (viabilidad: 8)		Sistema de gestión y control de la información que permita una mejor administración estratégica. (viabilidad: 10)
Que nos interesa crear para ayudar al grupo de interés a(superar un obstaculo, alcanzar la expectativa u obtener un resultado)	CREAR			
	OBSTACULOS	RESULTADOS	EXPECTATIVAS	

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la EF MSeH y según lo analizado se puede decir que lo que la empresa desea MANTENER es la predisposición del personal para capacitarse y para analizar la información de manera eficiente. También se desea mantener el funcionamiento de la empresa y la competencia prácticamente nula en el rubro. En cuanto a la viabilidad de estos puntos a mantener, se observó que la predisposición de los empleados es bastante viable, en una escala



de 1 a 10 donde 10 es muy viable, pero no es así en el caso de la competencia nula, ya que esto con el paso del tiempo puede variar.

Por otra parte, lo que se desea ELIMINAR en la empresa que actualmente rige es la información limitada para la toma de decisiones estratégicas y la insatisfacción de los clientes con los tiempos de gestión. Esto a su vez con la implementación del sistema, es muy viable de eliminar.

Si hablamos de lo que deseamos MEJORAR, el funcionamiento del negocio, manejo de la información y tener la posibilidad de procesar datos para mejorar la atención, aumentar la satisfacción del cliente, obtener mayores ganancias y hacer que la empresa perdure en el tiempo. Se puede decir que esto es muy viable por ello los valores asignados son altos.

Por último, en esta oportunidad el reto seleccionado no va en la dirección de CREAR nada nuevo, por ende, este ítem quedaría vacío.

Cabe resaltar que el modelo EMOI, con la definición del reto de innovación busca ser una aproximación práctica a empresas que busquen implementar modelos de gestión innovadores para lograr diferenciarse, las cuales no necesitan invertir en tecnología de punta o hacer modificaciones en sus estructuras edilicias. La propuesta de valor en este modelo nos permite innovar de una manera más armoniosa, investigando en profundidad los puntos críticos a resolver, sin necesidad de departamentos dedicados a I+D y con costos bajos, proporcionando valor agregado a la estructura.

En consecuencia, la propuesta de valor de innovación que propone la EF Miguel Scaloni e Hijos es:

Figura Nro 12: Mapa de valor de la innovación- Definición del reto

“Mejorar el sistema de gestión que nos permita optimiza tiempos, procesos y toma de decisiones para mejorar la calidad del servicio y facilitar la gestión diaria”.

Fuente: Elaboración propia

- **C3: Especialistas en acción**

Según el reto de innovación propuesto en C2, el espacio de innovación sobre el cual se tratará corresponde a innovación en procesos. La oportunidad de implementar un sistema de gestión en la empresa, además de proporcionar información estratégica y valiosa para la toma de decisiones, mejorará los procesos dentro de la empresa y como consecuencia por ejemplo la atención al cliente será mucho más fluida, proporcionando valor agregado a la empresa.

Dentro del Mapa de Valor de la Innovación en procesos se utiliza la herramienta 5W2H propuesto por el Modelo EMOI, la cual nos permitirá planificar los pasos a seguir para la implementación.

Tabla 7: Mapa de valor de la innovación- Espacio de la innovación

C3	ESPACIO DE LA INNOVACIÓN						
	WHAT	WHO	WHERE	WHEN	WHY	HOW	HOW MUCH
PROCESOS	Implementación de Sistema de gestión	Responsable de la ejecución: Lorena Scaloni	Dentro de la empresa	Lapso de 6 meses para la implementación del software en la empresa.	Falta de información estratégica para la toma de decisiones.	Se va hacer por medio de un implementador del software "AlparData"	U\$S 3000 según presupuesto

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar la aplicación de la herramienta, en la cual respondemos preguntas que parecen obvias pero que a esta altura de avance del modelo debemos definir las con seguridad. Esto nos lleva a la planificación necesaria del proceso de implementación y a poder definir puntos claves que nos servirán de guía.

Una de las preguntas más importantes de esta herramienta es la que me permite definir quien será la persona encargada de la ejecución, que posea competencias, experiencia y esté



comprometida con la tarea de desempeñar el uso del software y transmitir conocimientos al resto del equipo para poder trabajar de manera ordenada.

El tiempo de implementación una vez adquirido el software correspondiente se estima en 6 meses y el tiempo se divide en las siguientes actividades:

Tabla 8: Etapas de implementación

ETAPAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1.1 Capacitación del personal						
1.2 Configuración e implementación del sistema de gestión						
1.3 Generación de indicadores						
1.4 Simulación y prueba del sistema						
1.5 Análisis y evaluación de indicadores						
1.6 Ejecución del sistema						
1.7 Análisis y control basado en indicadores						

Fuente: Elaboración propia

Para armar esta planificación de C3 se recurrió a una asesoría con el Lic. Molina Rogé, Rodrigo quien a través de su experiencia como consultor y tras sus análisis sobre la empresa en cuestión, llega a la conclusión que un sistema de gestión que puede funcionar según las necesidades de la empresa es “Odoo”. Rodrigo recomienda contactar a, AlparData, una organización dedicada a la implementación de este software de gestión en Mendoza.

Una vez contactada la empresa AlparData, MSeH pasó otro análisis y luego e obtuvo un presupuesto por el servicio que prestarían a la empresa.

Esta empresa será la encargada de la parametrización, implementación y capacitación de módulos de contabilidad con integración de AFIP, compras, ventas, inventario, mantenimiento y servicio externo.

- **C4: Implementación y medición**

El último criterio del modelo EMOI utiliza herramientas y metodologías que permiten hacer un análisis y examen sobre la implementación que se realizó. Funciona como indicador de eficacia de la puesta en marcha. Es por ello que esta etapa queda resuelta luego de poner en marcha el reto de innovación. Su análisis será realizado luego de la implementación del sistema.

CONCLUSIONES

Como conclusión final de este trabajo de investigación se puede decir que la innovación es un elemento clave para la supervivencia y crecimiento de todas las organizaciones. La innovación rara vez ocurre como inspiración, más bien, es el resultado de la disciplina y la búsqueda constante de innovar.

La aplicación de innovación en la EF MSeH, por medio de este trabajo de investigación, demostró ser efectiva para mejorar su gestión y comprender lo valioso que resulta analizar en profundidad las necesidades de la empresa, la importancia de tener información precisa en el momento oportuno y lo mucho que se puede crecer y mejorar.

Además, con este análisis, queda demostrado que la innovación puede implementarse en cualquier EF de manera simple y sin modificar la estructura organizacional u ocasionar complicaciones en la gestión diaria.

Por lo tanto, se recomienda que tanto empresas familiares como no, adopten una cultura de innovación, fomenten la creatividad y la experimentación para poder asegurar su futuro en un entorno empresarial en constante evolución y cambio.

BIBLIOGRAFIA

- 800 empresarias y empresarios participaron de un seminario sobre PyMEs familiares en la Plataforma Capacitar (2022, abril 6), Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la-plataforma-capacitar>
- Amat, J.M. (2004), La continuidad de la empresa familiar. Recuperado de: https://books.google.com.ar/books?id=LDH3AGJq0c8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Amaya, D. (2021), La gestión de la innovación como instrumento clave para la creación de valor y la supervivencia, [Ensayo Académico, Universidad Militar Nueva Granada] Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/42fff585-d2e9-4524-81a0-766fd0ad472b/content>
- Anleu, J. E. (2018), Cómo dirigir la innovación: Una metodología para gestionar la evolución de una empresa. Caligrama.
- Carrión, A.; Jabaloyes, J.; Montesinos, P.(2022), Definición y planificación de retos de innovación [Archivo PDF]. Recuperado en anexo.
- Censo Nacional Económico (2020-2021). Recuperado de: https://censoeconomico.indec.gob.ar/wp-content/uploads/2022/10/cne_2020_2021_resultados_provisorios.pdf
- Chesbrough, H. (2003). Innovación abierta: el nuevo imperativo para crear y sacar provecho de la tecnología. Prensa empresarial de Harvard.
- Dodero, S. (2010), El ciclo de vida de las empresas familiares; Recuperado de https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf
- Drucker, P. F. (1985), Innovación y espíritu empresarial. Harper & Row.
- Española, R. A. (2014), Innovación. Diccionario de la lengua española, 23. Recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/innovaci%C3%B3n>
- Excusas para no innovar, (2014, Noviembre 24). [Video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=GmtC0KYrrBA>
- Gloor, P. A. (2006), Creatividad enjambre: ventaja competitiva a través de redes de innovación colaborativa. Oxford University Press.
- Jabaloyes Vivas, J. (2022), Definición de innovación [Video]. Recuperado de anexo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016), Marketing management. Pearson.
- Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos. Recuperado de: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos#toc-los-conflictos-habituales>



- Lugones, G. E., Yoguel, G. (2002). Apertura e innovación en la Argentina. Argentina. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Ministerio de Economía (2022), Datos sobre cantidad de Pymes familiares. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/800-empresarias-y-empresarios-participaron-de-un-seminario-sobre-pymes-familiares-en-la#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20sistema%20de,a%20las%20estimaciones%20de%20IADEF>
- OECD/Eurostat (2018), Manual de Oslo: Guía para la recopilación e interpretación de datos sobre la innovación. Recuperado de: https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf
- Olivella Nadal, J. (2020), Gestión eficiente de proyectos de innovación. Profit.
- Owen, D. (2011) Creative people must be stopped. Jossey-Bass.
- Pithod A. y Doderó S. (1997), La empresa Familiar y sus ventajas competitivas. El ateneo.
- Ponti, F. (2009), Innovación: siete movimientos para construir una empresa innovadora. Granica.
- Ras, J. (2020), Cómo superar las barreras a la innovación (incluso las tres muertes de una idea). Blog Sociedad de la innovación. Recuperado de: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/barreras-a-la-innovacion/>
- Sabas, M (2021). Problemáticas comunes en pymes de Mendoza. Caso de aplicación. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo].
- Schilling, M. A. (2005), Dirección estratégica de la innovación tecnológica. McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1911), Teoría del desarrollo económico. Macmillan.
- Shelton, R. (2007), La innovación que sí funciona: Cómo gestionarla, medirla y obtener beneficio real de ella. Deusto.
- Suárez Mella, R. P. (2009), El desafío de la innovación. Editorial Universitaria.
- Tagiuri, R. y Davis, J., (1982), Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review.
- Venturin, A. S. (2011), Empresas Familiares herramientas para su profesionalización y crecimiento. [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo].
- Wels, V. (2008), Empresas familiares: elementos esenciales para el éxito a largo plazo. Routledge

ANEXO

-
- ENLACES VIDEOS - FORMULACIÓN DE RETOS DE INNOVACIÓN ARG 2022
 - PROPUESTA/COTIZACION ALPARDATA
 - UD3 DEFINICION Y PLANIFICACION DE RETOS DE INNOVACION



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 6 de septiembre de 2024

Scaloni, Lorena Andrea

.....
Firma y aclaración
29258

.....
Número de registro
37.965.721

.....
DNI