

Estructuración de un Sistema de Gestión de la Innovación para el fortalecimiento de la competitividad de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Programa Administración de Negocios Internacionales.

Autores: Carlos Mario Taborda

James Mena Cabrera

Tutor: Andrés Felipe Cuervo Díaz

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2026.

Resumen

El presente proyecto persigue el objetivo de estructurar un Sistema de Gestión de la Innovación en la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. que promueva de esta manera la competitividad de la empresa en el sector de metales preciosos en Colombia. El problema identificado está dado por el bajo nivel de digitalización de los procesos, al uso de registros manuales y la escasa introducción de herramientas tecnológicas, lo cual genera una ineficiencia operativa, el control de la información y la respuesta ante un entorno altamente regulado. La metodología utilizada se apoyó en la línea de análisis organizacional con revisión documental y observación directa con el uso de herramientas como el Radar de la Innovación, el modelo Canvas, el Value Proposition Canvas y el DOFA, estas herramientas permiten identificar brechas, capacidades y oportunidades de mejora en la organización. La consecuencia es el diseño de un Sistema de Gestión de la Innovación estructurado en cuatro componentes: innovación en procesos, organizacional, de modelo de negocios e innovación abierta. La propuesta incluye la digitalización de procesos, la implementación de trazabilidad del oro, la consolidación del talento humano y la creación de alianzas estratégicas, además de un tablero de control con indicadores del desempeño. Se concluye que la aplicación del sistema propuesto no solo mejora la eficiencia operativa, también desarrolla el cumplimiento de las normas, incrementa la competitividad de la empresa, pero sobre todo consolida la innovación como un eje que facilita la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave Innovación estratégica, competitividad, gestión de la innovación, trazabilidad, modelo de negocio.

Tabla de contenido

Pregunta orientadora	8
Objetivos	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos	10
Metodología de búsqueda	11
Fuentes consultadas	11
Criterios de selección de la información.....	11
Recopilación y análisis de la información de los sitios de interés organizacional.	14
Organización y análisis de la información	15
Sustentación teórica de la pregunta.....	16
Gestión estratégica de la innovación.....	16
Sistemas de gestión de la innovación.....	17
Competitividad empresarial	18
Capacidades dinámicas	19
Cultura de innovación	20
Innovación abierta.....	21
Diagnóstico organizacional.....	22
Caracterización de la empresa	22
Diagnóstico de capacidades de innovación.....	24
Modelo de negocio.....	27

Propuesta de valor.....	30
Procesos actuales	33
Recepción y atención del cliente.....	34
Verificación y análisis del mineral	34
Validación documental y cumplimiento normativo	34
Negociación y formalización de la operación.....	34
Registro y almacenamiento de la información.....	35
Comercialización y seguimiento.....	35
Identificación de brechas y oportunidades.....	37
Estrategias sugeridas.....	39
Estructuración del Sistema de Gestión de la Innovación.....	41
Componente 1. Innovación en procesos	41
Componente 2. Innovación organizacional.....	42
Componente 3. Innovación en modelo de negocio	42
Componente 4. Innovación abierta y alianzas	43
Priorización de iniciativas.....	45
Matriz impacto-esfuerzo	45
Criterios de evaluación de la matriz impacto – esfuerzo.....	45
Líneas estratégicas de innovación.....	49
Tablero de control del sistema	52

Cronograma.....	54
Resultados esperados	56
Conclusiones	58
Recomendaciones	61
Referencias.....	63
Anexos	66

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de análisis de aportes teóricos	12
Tabla 2. Cantidad de empleados, cargos y funciones.....	22
Tabla 3. Link de verificación Dollar y Onza Troy	23
Tabla 4. Perfil del cliente de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.....	31
Tabla 5. Análisis DOFA de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.....	37
Tabla 6. Matriz impacto-esfuerzo para la priorización de iniciativas de innovación.....	47
Tabla 7. Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación.....	49
Tabla 8. Indicadores para el seguimiento del Sistema de Gestión de la Innovación	52
Tabla 9. Cronograma general de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación .	54
Tabla 10. Resultados e impactos esperados de la estrategia de innovación.....	56

Lista de figuras

Figura 1. Radar de innovación.....	25
Figura 2. Business Model Canvas de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.	28
Figura 3. Mapa de valor de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.	32
Figura 4. Mapa general de procesos actuales de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.	36

Pregunta orientadora

Se propone la siguiente pregunta orientadora para esta investigación: ¿De qué manera la estructuración de un Sistema de Gestión de la Innovación puede fortalecer las capacidades organizacionales y la competitividad de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. en el contexto del sector de metales preciosos?

Debido a que en el contexto empresarial actual, caracterizado por mercados dinámicos, alta competencia y cambios tecnológicos constantes, la innovación se ha consolidado como un factor esencial para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional, al permitir a las empresas adaptarse a las condiciones del entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (Teece, 2010; OECD, 2018). De acuerdo con Josep Schumpeter (1934), la innovación impulsa el desarrollo económico al introducir nuevas combinaciones en productos, procesos, mercados y estructuras organizativas. Desde este enfoque, las empresas que incorporan estrategias innovadoras consiguen diferenciarse y construir ventajas competitivas duraderas.

Asimismo, Peter Drucker (1991), plantea que la innovación debe asumirse como una práctica sistemática dentro de la gestión empresarial, integrada a la planificación estratégica y orientada a la generación de valor. En sectores como el de metales preciosos, donde la competitividad está estrechamente relacionada con la confianza, la trazabilidad, la eficiencia operativa y el cumplimiento de marcos regulatorios, la innovación estratégica se convierte en un elemento clave para fortalecer la posición en el mercado, especialmente en contextos donde la transparencia y el control del origen de los recursos son determinantes (OECD, 2018; Porter, 1985).

La implementación de un Sistema de Gestión de la Innovación permite a las organizaciones gestionar de manera estructurada la generación, evaluación, implementación y seguimiento de iniciativas innovadoras, fortaleciendo sus capacidades organizacionales y su competitividad en entornos dinámicos y altamente regulados (Pisano, 2015; Cross & Apaydin, 2010).

Objetivos

Objetivo general

Estructurar un Sistema de Gestión de la Innovación orientado a fortalecer la competitividad de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., a partir del análisis de información interna, la revisión documental y el diagnóstico de sus capacidades organizacionales dentro del sector de metales preciosos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las capacidades actuales de innovación de la empresa, a partir del análisis de su entorno, procesos internos, cumplimiento normativo y recursos organizacionales.
- Analizar el modelo de negocio, la cadena de valor y los procesos actuales de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., con el fin de identificar fortalezas, debilidades y brechas relacionadas con la gestión de la innovación.
- Identificar oportunidades de mejora e innovación en los procesos, el modelo de negocio y la propuesta de valor, con base en el diagnóstico organizacional realizado.
- Estructurar un Sistema de Gestión de la Innovación orientado al fortalecimiento de la competitividad de la empresa, incorporando componentes de gobernanza, gestión de ideas y proyectos, cultura organizacional, gestión del conocimiento y mejora continua.
- Diseñar un tablero de control con indicadores de entrada, proceso, resultado e impacto para el seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión de la Innovación.

Metodología de búsqueda

Fuentes consultadas

La información utilizada para el presente trabajo ha sido seleccionada a partir de: la revisión bibliográfica de literatura especializada y la lectura de información organizacional de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. La combinación de las fuentes permitió poder confrontar los fundamentos teóricos de la gestión de la innovación con las condiciones reales de funcionamiento de la empresa, identificar oportunidades de fortalecimiento orientadas a mejorar la competitividad de la organización en el sector de metales preciosos.

La revisión bibliográfica ha sido efectuada mediante la recopilación de artículos de carácter científico, libros académicos, documentos técnicos e informes institucionales que hacen referencia a temas de innovación en la empresa, competitividad, capacidades dinámicas y la gestión de la innovación.

En la búsqueda de la información se recurrió a bases de datos académicas como son Scopus, ScienceDirect, Redalyc y Dialnet, además de Google Scholar como buscador académico, lo que permitió poder acceder a referentes de muy amplia consideración en el objeto de estudio y seleccionar aquellos que presentaban una relación directa con los objetivos del trabajo.

Criterios de selección de la información

La recopilación de las fuentes documentales se llevó a cabo desde la consideración sobre su relevancia de temática, calidad académica, y contribuciones al análisis desarrollado, por lo que se priorizaron documentos enfocados en gestión de la innovación, competitividad empresarial, innovación organizacional, capacidades dinámicas, modelos de negocio y sistemas de gestión. Se incorporaron también obras clásicas que continúan siéndolo por su

relevancia conceptual y su amplio reconocimiento académico, de esta manera se cierran los artículos más recientes con aportes teóricos consolidados.

A partir del proceso de búsqueda y selección se logró reunir un conjunto de referencias teóricas y técnicas que se tomaron como base para la confección de la sustentación teórica, así como para la interpretación de la información obtenida durante el diagnóstico organizacional. La relación de las fuentes consultadas, así como los argumentos que justificaron su inclusión, se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1.
Matriz de análisis de aportes teóricos

Fuente	Concepto o aporte principal	Relación con la pregunta orientadora	Uso dentro del estudio
Crossan y Apaydin (2010)	Proponen una visión multidimensional de la innovación organizacional, entendida como proceso, capacidad y resultado.	Permite comprender la innovación como un elemento integral para fortalecer la competitividad empresarial.	Sustenta el diagnóstico de capacidades de innovación y la fundamentación teórica de la gestión de la innovación.
Damanpour (1991)	Analiza los factores organizacionales que favorecen o limitan la innovación dentro de las empresas.	Permite identificar variables internas que influyen en la capacidad de innovar.	Sirve de base para el análisis de procesos, recursos y capacidades organizacionales.
Kaplan y Norton (1996)	Desarrollan el Balanced Scorecard como herramienta para la gestión y seguimiento estratégico.	Facilita la medición y control de iniciativas orientadas al mejoramiento organizacional.	Fundamenta la construcción del tablero de indicadores del Sistema de Gestión de la Innovación.

OECD y Eurostat (2018) – Manual de Oslo	Define la innovación y establece lineamientos para su comprensión y clasificación.	Proporciona una base conceptual para delimitar el concepto de innovación utilizado en el estudio.	Sustenta las definiciones teóricas y la identificación de tipos de innovación aplicables a la organización.
Osterwalder y Pigneur (2010)	Desarrollan el Business Model Canvas como herramienta para analizar la creación, entrega y captura de valor.	Permite comprender la lógica de funcionamiento del modelo de negocio de la empresa.	Fundamenta el análisis del modelo de negocio y la identificación de oportunidades de mejora.
Pisano (2015)	Señala que la innovación requiere orientación estratégica, disciplina organizacional y alineación con los objetivos empresariales.	Justifica la necesidad de gestionar la innovación de manera estructurada y no como acciones aisladas.	Sustenta la estructuración del Sistema de Gestión de la Innovación y sus componentes estratégicos.
Porter (1985)	Explica la ventaja competitiva a partir de la diferenciación y la optimización de las actividades de la cadena de valor.	Relaciona innovación y competitividad como factores para generar ventajas sostenibles.	Fundamenta el análisis de competitividad, cadena de valor y propuesta de valor de la empresa.
Teece (2010)	Relaciona la innovación con los modelos de negocio y la generación de valor empresarial.	Permite comprender cómo la innovación puede fortalecer el desempeño competitivo de la organización.	Sustenta el análisis del modelo de negocio y la formulación de oportunidades de innovación.

Teece, Pisano y Shuen (1997)	Desarrollan la teoría de las capacidades dinámicas como mecanismo de adaptación organizacional.	Explica la necesidad de desarrollar capacidades para responder a cambios del entorno.	Fundamenta el diagnóstico de capacidades organizacionales y de innovación.
-------------------------------------	---	---	--

Fuente: elaboración propia.

Recopilación y análisis de la información de los sitios de interés organizacional.

Complementan la revisión bibliográfica un repertorio que incluye el análisis de la información de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. a partir de la documentación interna, la información pública de la organización y los instrumentos de recolección de información aplicados durante la realización del trabajo. Las fuentes de información consultadas incluyen documentos relacionados con la estructura organizacional, procedimientos operativos, las normas de cumplimiento, los procesos de venta, los mecanismos de debida diligencia, la gestión de proveedores, la trazabilidad de las operaciones y otros aspectos asociados al funcionamiento de la empresa.

Por su parte, se revisaron documentos vinculados a los sistemas de cumplimiento exigidos para el sector, de los cuales se extraen procedimientos de Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiamiento de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SAGRILAF) , los registros requeridos para la comercialización de minerales, como también la documentación tomada como eje para garantizar que las operaciones en las que se asocie la organización con la actividad minera sean legales y tengan la trazabilidad correspondiente, del mismo modo que la información del modelo de negocio, la propuesta de valor, la cadena de suministro, entre otros elementos que permiten la relación con los proveedores y los actores de la

actividad minera, lo que contribuyó a tener una idea cabal acerca de las capacidades actuales de la organización, y de otras variables que inciden en su competitividad.

La información organizacional fue además completada mediante la aplicabilidad de instrumentos de recolección de información, que pueden ser entrevistas, encuestas y formatos de diagnóstico para caracterizar la situación de una empresa y evaluar los aspectos asociados a la innovación, la gestión organizacional y las oportunidades de mejora. La aplicación de instrumentos y resultados obtenidos se presentan en sus respectivos anexos para así dar lugar a la trazabilidad de la información utilizado para el desarrollo del trabajo.

Organización y análisis de la información

La información obtenida fue organizada a partir de la revisión bibliográfica y del análisis organizacional mediante matrices de análisis de documentos más herramientas de diagnóstico que permitieron obtener relaciones entre los referentes teóricos y la situación presente de la empresa, también se consiguió reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y capacidades organizacionales necesarias para la gestión de la innovación pudiendo guiarse así en la construcción de un análisis que sea coherente con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

La sistematización de la información fue el aspecto que permitió la consolidación de los elementos que fundamentan la estructuración del Sistema de Gestión de la Innovación que se propone para la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. articulando los aportes de la literatura vinculada con la realidad organizacional de la empresa en la que se desarrolla este trabajo, por lo que el proceso metodológico no estuvo limitado a la recopilación de información documental, sino que fue un conjunto de diferentes fuentes de evidencia que

permiten comprender el contexto organizacional el cuál podría orientar la formulación de un propuesta que lograse dar respuesta a las características y necesidades de la organización.

Sustentación teórica de la pregunta

Gestión estratégica de la innovación

La innovación estratégica se entiende como la capacidad de una organización para redefinir su enfoque competitivo mediante la creación de nuevas formas de generar valor, diferenciándose en el mercado y adaptándose a entornos cambiantes. A diferencia de la innovación tradicional centrada en productos o procesos, la innovación estratégica implica transformaciones profundas en la lógica del negocio, incluyendo cambios en la propuesta de valor, el posicionamiento y la estructura organizacional (Markides, 1997).

Desde una perspectiva organizacional, la innovación estratégica está estrechamente relacionada con la formulación de estrategias orientadas al cambio, la anticipación del entorno y la creación de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, las empresas que integran la innovación en su estrategia logran responder de manera más efectiva a las dinámicas del mercado y a las exigencias regulatorias, especialmente en sectores altamente controlados como el de los metales preciosos (Crossan & Apaydin, 2010).

Asimismo, la innovación estratégica no solo depende de recursos tangibles, sino también de capacidades intangibles como el conocimiento, la cultura organizacional y el liderazgo, los cuales permiten la generación y aplicación de ideas innovadoras en función de los objetivos corporativos. En este sentido, la gestión estratégica de la innovación requiere mecanismos formales que permitan planificar, coordinar y evaluar las iniciativas innovadoras dentro de la organización, razón por la cual resulta pertinente estructurar un Sistema de

Gestión Estratégica de la Innovación que articule los recursos, procesos y capacidades organizacionales con los objetivos corporativos.

Sistemas de gestión de la innovación

El Sistema de Gestión de la Innovación hace referencia al software compuesto por el conjunto de elementos de tipo organizacional, procesos, recursos, mecanismos de seguimiento, etc., que permiten gestionar de forma estructurada y permanente la innovación en las organizaciones. Su objetivo es transformar la innovación de una actividad accidental o dependiente de la actuación de las iniciativas individuales en una capacidad organizacional sustentada con la estrategia empresarial, permitiendo un desarrollo sistemático de las oportunidades, en la generación de ideas, el desarrollo de proyectos innovadores y el control de los resultados (ISO, 2019). Bajo estas circunstancias, la innovación deja de ser una acción aislada para convertirse en un proceso inherente a la gestión de las organizaciones.

Desde este punto de vista, los sistemas de gestión de la innovación contienen los elementos de un liderazgo, el componente de la planificación estratégica, la gestión del conocimiento, la asignación de recursos, la colaboración con actores de un entorno externo, etc., elementos que permiten robustecer la capacidad de adaptación y competitividad de las organizaciones en entornos cambiantes y complejos (Tidd & Bessant, 2021); y, a su vez, estos sistemas permiten fortalecer la alineación entre los objetivos corporativos y las iniciativas innovadoras, garantizando que el esfuerzo desplegado para tal fin pueda generar valor para la organización.

A su vez, la literatura especializada indica que las empresas que implementan sistemas formales de gestión de la innovación poseen mayores capacidades para hacer frente a las modificaciones que se puedan producir; por ejemplo, a nivel tecnológico, de regulación y de

mercado, dado que poseen estas organizaciones procesos definidos para evaluar las oportunidades, para gestionar los riesgos y para desarrollar soluciones con el fin de mejorar su rendimiento organizacional (OECD & Eurostat, 2018). Por ello, la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica de la Innovación es un mecanismo adecuado para fortalecer la competitividad de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., sobre todo, en un sector donde la trazabilidad, la transparencia y el cumplimiento de las normas resultan ser aspectos clave.

Competitividad empresarial

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado frente a sus competidores, mediante la oferta de productos o servicios con mayor valor agregado. Según Porter (1990), la competitividad se fundamenta en la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, ya sea a través de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en nichos específicos.

A nivel empresarial, la competitividad está influenciada por factores internos como la eficiencia operativa, la calidad de los procesos, la innovación y la gestión del talento humano, así como por factores externos como el entorno económico, regulatorio y tecnológico. En este sentido, la competitividad no es un estado estático, sino un proceso dinámico que requiere adaptación constante (OECD, 2018).

En el contexto colombiano, especialmente en sectores como la comercialización de oro, la competitividad también está condicionada por el cumplimiento normativo, la trazabilidad y la transparencia en las operaciones, lo cual exige a las empresas fortalecer sus sistemas de gestión y control (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2020).

La relación entre innovación y competitividad ha sido ampliamente estudiada en la literatura, evidenciando que la innovación es uno de los principales motores del crecimiento y la sostenibilidad empresarial. Según Schumpeter (1934), la innovación es el elemento central del desarrollo económico, ya que permite la creación de nuevas combinaciones productivas que generan ventajas en el mercado.

De igual manera, Porter (1990) señala que la innovación es fundamental para la construcción de ventajas competitivas, debido a que permite a las empresas diferenciarse y responder a las necesidades cambiantes de los clientes. En esta línea, la OECD (2018) destaca que las organizaciones innovadoras tienen mayores probabilidades de mejorar su productividad, acceder a nuevos mercados y fortalecer su posicionamiento.

Por tanto, la innovación y la competitividad mantienen una relación directa y bidireccional: mientras la innovación impulsa la competitividad, la presión competitiva también incentiva la innovación dentro de las empresas.

Capacidades dinámicas

Las capacidades dinámicas hacen referencia a la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus recursos y competencias en respuesta a los cambios del entorno (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Estas capacidades son fundamentales para la adaptación organizacional y la innovación continua.

Según Teece (2007), las capacidades dinámicas se estructuran en tres dimensiones principales: la capacidad de detectar oportunidades (sensing), aprovecharlas (seizing) y transformar la organización (transforming). Estas dimensiones permiten a las empresas anticiparse a los cambios del mercado y desarrollar estrategias innovadoras.

En el caso de empresas que operan en sectores regulados, como el de los metales preciosos, las capacidades dinámicas son esenciales para cumplir con los requerimientos normativos, al tiempo que se mantienen niveles adecuados de competitividad.

Cultura de innovación

La cultura de la innovación puede considerarse el compendio de valores, conductas, prácticas y creencias que las organizaciones comparten y que favorecen la creación, aceptación y puesta en práctica de nuevas ideas dentro de una organización. Este factor resulta fundamental para el éxito de cualquier proceso de innovación, ya que la utilización de herramientas, tecnologías y estrategias genera resultados sostenibles únicamente si se apoya en una cultura organizacional que fomenta el aprendizaje, la colaboración y la mejora (Crossan & Apaydin, 2010). La innovación, por tanto, no depende solo de recursos tecnológicos o económicos, sino que también depende de la disposición de las personas a cooperar, involucrarse y comprometerse en el proceso de cambio.

Además la cultura de la innovación viene muy asociada a la cultura del liderazgo organizativo, dado que la figura de los directores resulta fundamental en la creación de entornos donde se fomente la creatividad, la experimentación y la búsqueda continua de oportunidades para mejorar. Las organizaciones que promueven la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y posibilitan la circulación del conocimiento, según Damanpour (1991), presentan niveles de innovación organizacional y de adaptación al cambio ambiental más altos, lo cual tiene una repercusión muy positiva en su desempeño competitivo.

Desde esta perspectiva, fomentar una cultura de la innovación debe ir de acompañada de la puesta en marcha de mecanismos que promuevan la generación de ideas, la formación

continua, el trabajo colaborativo, y la gestión del conocimiento, permitiendo así que la innovación se convierta en una práctica habitual en la organización. La cultura de la innovación se convierte en un aspecto crucial para la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. ya que la creación de una cultura de mejora continua puede ayudar a la organización a afianzar sus capacidades organizativas, a la vez que le ayudará a desplegar iniciativas que permitan aumentar su competitividad en el mercado.

Innovación abierta

La innovación abierta es una modalidad que considera que las organizaciones pueden fortalecer sus procesos de innovación mediante la interacción y el trabajo con agentes externos, aprovechando conocimientos, aprendizajes y recursos existentes fuera de las fronteras organizacionales. Según Chesbrough (2003), este modelo indica que las empresas no deben orientar sus esfuerzos solamente por sus capacidades internas para innovar, sino que pueden tener mejores resultados cuando establecen relaciones estratégicas con proveedores, clientes, universidades, centros de investigación, entidades del Estado y otros miembros de su ecosistema.

Este enfoque tiene un valor especialmente destacado en empresas con un elevado dinamismo y niveles de exigencia regulatoria debido a que proporciona acceso a nuevas fuentes de conocimiento, distribuye riesgos y acorta el tiempo de llegar a nuevas soluciones innovadoras. Paralelamente, la innovación abierta favorece esas redes que mejoran los procesos de aprendizaje organizacional y la introducción de tecnologías, metodologías y prácticas para la mejora continua de los procesos de las organizaciones (Tidd & Bessant, 2021).

Diagnóstico organizacional

Caracterización de la empresa

Nombre de la empresa: INVERSIONES EMMANUELSACAIMA S.A.S. Ubicación:
Barrio Roma Cra 2 N. 26^a 67

Tiempo de fundación: 17 de diciembre del año 2009.

Tipo de servicios que realizan: Comercio al por Mayor Metales y Productos
Metalíferos.

Horario de servicio: De 08:00 am a 6:00 pm

Tabla 2.

Cantidad de empleados, cargos y funciones

Empleados	Cantidad
Gerente	1
Tesorero	1
Revisor Fiscal	1
Contador Público	1
Oficina de Cumplimiento	1
Asesor Comercial	6
Total	11

Fuente: elaboración propia con información tomada de la (Empresa: Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.) 2026.

Como se evidencia en la Tabla 2, la empresa dispone de una estructura organizacional conformada por 11 colaboradores, destacándose una mayor concentración de personal en el área comercial, con seis asesores responsables de la atención al cliente y de la gestión de las operaciones de compra y venta de oro.

Esta distribución refleja una clara orientación hacia las actividades comerciales, lo cual es coherente con la naturaleza de la empresa. No obstante, se observa una estructura administrativa limitada, con un solo cargo encargado de funciones clave como cumplimiento, contabilidad y gestión financiera, lo que podría generar restricciones en materia de control interno, manejo de la información y desarrollo de procesos de innovación organizacional.

En cuanto a la capacidad operativa, la empresa atiende en promedio entre 10 y 11 clientes diarios, alcanzando aproximadamente 205 clientes al mes, lo que evidencia una dinámica de operación constante. Sin embargo, estas cifras también indican la existencia de oportunidades para mejorar la eficiencia mediante la optimización de procesos y la incorporación de herramientas tecnológicas que permitan ampliar la capacidad de atención.

La competencia del negocio se destacan Compras de Oro como: Comercializadora Internacional Fénix, Comercializadora Internacional Eslop, Comercializadora Internacional Eleven. Los precios del mercado son regidos por el valor Dollar Internacional y la Onza Troy, ahora bien, la fuente web donde se puede consultar, se observa en la Tabla 3.

Tabla 3.

Enlace de verificación Dollar y Onza Troy

Dólar	Onza Troy
https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/investigaciones-economicas	https://oro.bullionvault.es/

Fuente: elaboración propia

Según la información disponible en la empresa, obtenida a partir de registros operativos y la observación directa del proceso comercial, la mayoría de los clientes se ubica en un rango de edad entre 18 y 60 años. En su mayoría, se trata de pequeños mineros provenientes de zonas cercanas a Quibdó, quienes se movilizan principalmente por vía fluvial y, tras realizar las operaciones de comercialización, regresan a sus lugares de origen (Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., 2024).

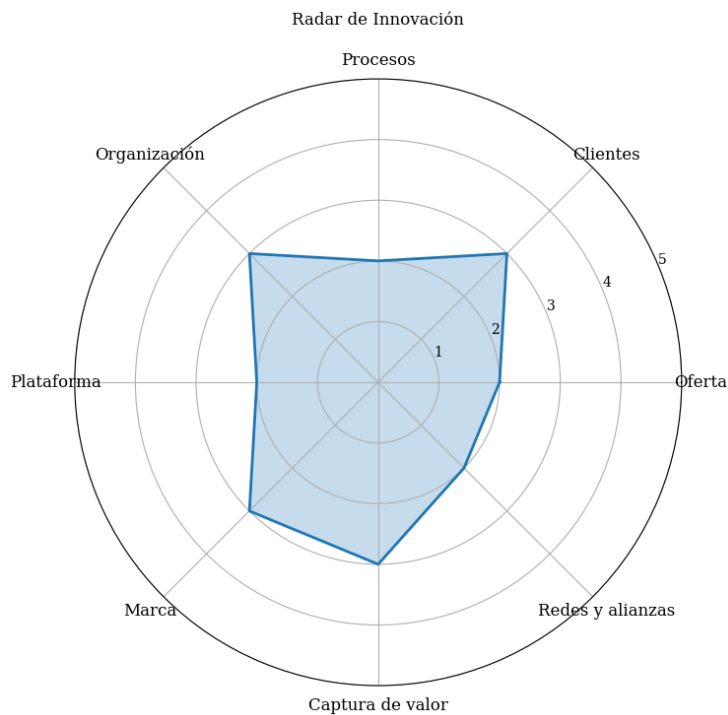
Diagnóstico de capacidades de innovación

Con el fin de proceder a la evaluación estructurada de las capacidades de innovación de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., se optó por la metodología del Radar de Innovación. Dicha metodología fue diseñada por Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006), y es una herramienta de evaluación que permite identificar las dimensiones en las cuales una organización está ejecutando procesos de innovación y aquellas en las que hay espacio para su mejora, a través de la evaluación de las diversas dimensiones asociadas con la creación y la captura del valor.

Se entiende el Radar de Innovación desde la idea de que la innovación no hace referencia únicamente cuando una empresa va a desarrollar nuevos productos: también puede manifestarse en actividades relacionadas con los propios clientes, en los procesos internos, en la organización, en las alianzas, en los canales de comercialización, en el modelo de negocio, etcétera. Por esta razón, esta metodología permite tener una visión completa del potencial innovador de la empresa.

La evaluación se instrumentó a partir de las diferentes informaciones recopiladas mediante la observación directa de la entidad, revisión de procesos, análisis de la documentación interna y entrevistas a los trabajadores de la organización. Para cada dimensión se proporcionó una valoración a una escala que iba de uno (1) a cinco (5) en la que uno (1) significaba que había un nivel de desarrollo muy bajo y cinco (5) representaba un nivel muy alto.

Figura 1.
Radar de innovación



Fuente: elaboración propia con base en la metodología de Sawhney, Wolcott y Arroniz (2006).

Los resultados evidencian que las dimensiones con menor grado de desarrollo fueron procesos, plataforma tecnológica, oferta y redes de colaboración, observándose escaso desarrollo, reflejado por la baja digitalización de las operaciones, el gran uso de procedimientos manuales y la carencia de la búsqueda de las alianzas tecnológicas que permitan potenciar la innovación.

En la dimensión procesos se observó que una gran parte de las diversas actividades asociadas al registro de operaciones, la gestión documental o el seguimiento de las transacciones se ejecutan de forma manual con los problemas que esta situación provoca tanto en la eficiencia operativa como en la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones.

La dimensión plataforma se vio igualmente muy valorada por la escasa incorporación de herramientas tecnológicas orientadas a la gestión empresarial. A pesar de que la organización dispone ya de recursos básicos para poder desarrollar sus actividades comerciales, todavía no cuenta con sistemas integrados para facilitar la trazabilidad de las operaciones así como la administración de la información.

En el caso de las redes y alianzas se obtuvo que la empresa mantiene relaciones comerciales con los proveedores y clientes, pero que presenta escasa vinculación con actores estratégicos como son los proveedores tecnológicos, entidades de apoyo empresarial o instituciones especializadas en la innovación, por lo que las posibilidades de generar proyectos de colaboración y obtener nuevas capacidades organizacionales son escasas.

Las dimensiones de clientes, organización, marca y captura de valor se presentan bastante moderadas, explicado por el conocimiento que tiene la empresa sobre el mercado local, la existencia de relaciones comerciales consolidadas con sus clientes y el cumplimiento de los criterios normativos independientes impuestos para la comercialización de oro. No obstante, todavía se presentan oportunidades por fortalecer mediante estrategias de innovación orientadas a la diferenciación y generación de valor.

De un modo general, el Radar de Innovación ofrece evidencia de que la empresa posee bases organizacionales que pueden facilitar iniciativas de innovación, pero que deben ser mejoradas de manera prioritaria las dimensiones relativas a la digitalización, trazabilidad, generación de alianzas estratégicas y gestión de procesos, los resultados constituyen el punto de partida para la propuesta de la estrategia de innovación que se describe en el presente documento.

Modelo de negocio

El modelo de negocio hace referencia a la forma en la que una empresa crea, entrega y captura valor a sus clientes; el Business Model Canvas, en su definición de Osterwalder y Pigneur (2010) es una herramienta del ámbito de la estrategia que permite reflejar a la vez cada uno de los elementos básicos que conforman el funcionamiento de una empresa y sus formas de generación de valor.

Para entender la estructura de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. se utiliza la metodología del Business Model Canvas, que permite el análisis de:

- Los segmentos de clientes.
- La propuesta de valor.
- Los canales.
- Las relaciones con el cliente.
- Las fuentes de ingresos.
- Los recursos clave.
- Las actividades clave.
- Los socios estratégicos.
- La estructura de costes.

Figura 2.
Business Model Canvas de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010).

El análisis del modelo de negocio indica que la empresa podría no orientar sus actividades hacia pequeños y medianos mineros formalizados, mineros de subsistencia, comercializadores que forman parte de la cadena de declaración de tono guiado por el oro. Estos segmentos son la principal fuente de comercialización/abastecimiento de la sociedad, manteniendo la empresa en operación continua dentro del mercado de las regiones del país.

La propuesta de valor se fundamenta principalmente en la transparencia de la actividad comercial, el cumplimiento de la ley y la seguridad de las operaciones. La transparencia, la legalidad de las cosas y la trazabilidad son características relevantes para el sector de metales preciosos, en el que la toma de decisiones para establecer relaciones comerciales sostenibles dependerá en su totalidad de esos factores. En cuanto a los canales de

comercialización, se develó que la organización realiza la mejor parte de sus actividades por medio de atención presencial y comunicación directa con clientes y proveedores. No obstante, se evidencian oportunidades para fortalecer canales digitales que permiten la consulta de precios, el seguimiento de operaciones y la interacción remota con cada uno de los grupos de interés.

La atención a los clientes es personalizada y fundamentada en la confianza y el acompañamiento durante todo el proceso comercial. Esta característica se traduce para la organización en un punto fuerte, puesto que favorece la fidelización de clientes y la duración en la organización, dadas las circunstancias competitivas.

Las fuentes de ingresos están fundamentadas en la concentración de operaciones de compra y venta de oro, no obstante, el análisis permite identificar las posibilidades de diversificación por medio de unos servicios agregados como pueden ser los de la asesoría técnica, el acompañamiento normativo y las soluciones de trazabilidad para los actores de la cadena de valor.

Respecto de los recursos claves, la empresa tiene capital de trabajo, infraestructura física, talento humano especializado, certificados normativos y sistemas de seguridad que permiten garantizar la legalidad y confidencialidad de las operaciones comerciales. Las actividades claves están asociadas a la evaluación, adquisición, comercialización y verificación de mineral, así como de la gestión documental y del cumplimiento de los requerimientos normativos exigidos por el sector.

Por otra parte, los socios estratégicos están constituidos para los proveedores de oro formalizados, entidades financieras, entidades de control, asesores especializados y demás actores que participan en la cadena de comercialización del mineral. El afianzamiento de

estas relaciones podría contribuir enormemente al desarrollo de capacidades de innovación y a la mejora de la competitividad empresarial.

La estructura de costos está compuesta por los costos de adquisición del oro, gasto de operación, costos administrativos, requerimientos normativos, sistemas de seguridad y recursos humanos, la gestión adecuada de estos componentes es clave para poder mantener la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización.

De manera general, el análisis del Business Model Canvas permite afianzar que la empresa tiene fortalezas relacionadas con el conocimiento del mercado, la experiencia comercial y el cumplimiento normativo; pero también pone de manifiesto oportunidades de mejora asociadas a la digitalización de procesos, implementación de sistemas de trazabilidad, el fortalecimiento de relaciones estratégicas y diversificación de mecanismos para aportar valor. Estos doce elementos constituyen insumos relevantes para la formulación de la estrategia de innovación planteada en la investigación en desarrollo.

Propuesta de valor

Según lo expuesto por Alexander Osterwalder, el Value Proposition Canvas es una herramienta estratégica de análisis que permite averiguar si hay una correspondencia o no entre las necesidades, expectativas y problemas de los clientes/as y el valor que ofrece una organización. Su uso implica la identificación de oportunidades de mejora y de ventaja competitiva mediante la correspondencia entre los beneficios que entrega la empresa y las necesidades de mercado reales (Osterwalder et al., 2014).

En el caso de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. esta herramienta permite entender de forma estructurada las necesidades de los claves protagonistas que forman parte de la cadena de comercialización del oro, pero también de valorar aspectos de la propuesta de

valor que la organización puede fortalecer en su propuesta de innovación, digitalización y acometimiento de la normativa.

Tabla 4.

Perfil del cliente de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.

Trabajos del cliente (Customer Jobs)	Dolores (Pains)	Ganancias (Gains)
Comercializar oro de manera legal y segura.	Riesgo de fraude o comercialización con compradores informales.	Rapidez en las transacciones comerciales.
Obtener pagos oportunos y confiables.	Incertidumbre frente a los precios del mercado.	Transparencia en la fijación de precios.
Garantizar el cumplimiento de requisitos normativos.	Procesos documentales complejos y extensos.	Seguridad jurídica en las operaciones.
Acceder a compradores reconocidos y confiables.	Riesgos asociados al transporte y manejo del mineral.	Confianza en la legalidad y trazabilidad del oro.
Mantener relaciones comerciales estables.	Posibles inconvenientes derivados de cambios regulatorios.	Continuidad y estabilidad en las relaciones comerciales.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder et al. (2014) y en el diagnóstico organizacional de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. (2026).

Figura 3.

Mapa de valor de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder et al. (2014) y en la información obtenida durante el diagnóstico organizacional (2026).

La información que se recoge a través del Value Proposition Canvas muestra que los principales clientes de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. priorizan la legalidad, la seguridad y la transparencia en la comercialización del oro. Así también se ha determinado que los principales retos a los que se enfrentan son la incertidumbre en el precio, el riesgo de fraude, la complejidad de los requerimientos normativos y la obligación de garantizar el origen legal del mineral.

Al respecto de este contexto, la empresa cuenta con elementos que aportan valor, tales como la verificación de la pureza del oro, el cumplimiento de los requerimientos normativos,

la gestión documental de las operaciones. Si bien el análisis permite también identificar espacios para el fortalecimiento de los procesos que tienen que ver con la digitalización de estos, la implementación de sistemas de trazabilidad y el desarrollo de mecanismos de mayor transparencia y de elaboración de las operaciones.

Desde la perspectiva de la innovación estratégica, se concluye que la propuesta de valor de la empresa puede robustecerse gracias a la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo de las operaciones, mejoren la experiencia del cliente y fortalezcan la confianza en la legalidad de la cadena de suministro. Por ende, la innovación en procesos y en el modelo de negocio se establece como una variante válida para reforzar la competitividad de la compañía y distinguirla del resto del sector de metales preciosos.

Procesos actuales

Con el objetivo de conocer el funcionamiento actual de la empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. se realizó un examen de sus procesos operativos a través de la observación directa, la entrevista semiestructurada al personal y el estudio de la documentación interna, lo que permitió emitirse un diagnóstico en el que se destacan las actividades que intervienen en la compra como en la comercialización del oro, qué recursos se utilizan y cuáles son los puntos críticos del proceso.

La empresa lleva a cabo su actividad económica en el sector de la comercialización de metales preciosos y tiene una estructura organizativa hecha de once personas distribuidas en funciones administrativas, financieras, comerciales y de cumplimiento.

Los procesos actuales están en su mayoría orientados en garantizar la legalidad de las operaciones, la comprobación de la procedencia del mineral y el cumplimiento de los

requisitos normativos exigidos para la comercialización del oro en Colombia. La etapa del proceso operativo analizado determinó que queda constituido de la siguiente forma:

Recepción y atención del cliente

Inicia el proceso en el momento que se recibe al proveedor o vendedor de oro, que lleva la documentación requerida para la ejecución de la operación comercial. En esta etapa ya se identifica el cliente y se comprueba la verificación del cumplimiento de los requerimientos impuestos por la normativa vigente.

Verificación y análisis del mineral

Posteriormente se realiza la evaluación del material recibido a nivel físico, mediante la determinación de peso, características y nivel de pureza, en base a los procedimientos que establece la empresa. Esta actividad es una de las etapas críticas de la operación, por su incidencia directa de producción en el valor comercial del oro.

Validación documental y cumplimiento normativo

Una vez verificado el material, toca revisar la documentación que da fe de la procedencia del mineral y de que se cumplen los gastos exigidos por las entidades de control y seguimiento. Esta fase comprende la aplicación de los procedimientos relacionados con el Sistema de Autocontrol y Gestión del Riesgo Integral de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRILAF), junto con las obligaciones provenientes del Registro Único de Comercializadores de Minerales (RUCOM).

Negociación y formalización de la operación

Una vez realizada la validación de la información técnica y documental, se fija el valor de la operación apoyándose en la variable de las cotizaciones externas, la cotización

internacional del oro, la onza troy y la tasa representativa del mercado. Formalmente se negocia y se generan los documentos de la operación correspondiente.

Registro y almacenamiento de la información

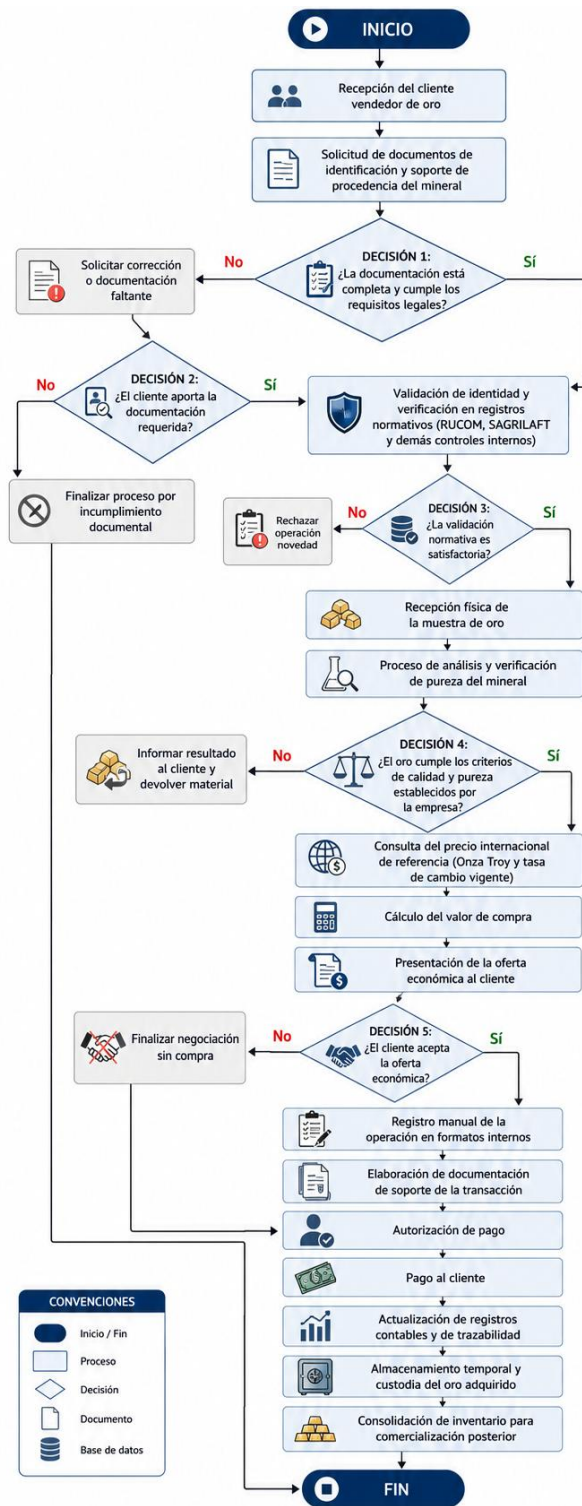
Las operaciones llevadas a cabo quedan registradas en los respectivos soportes, sistemas y formatos de la empresa denominados para tal efecto, que son administrativos, contables y de control. Durante el diagnóstico se evidenció que una parte importante de dichas registraciones se dan mediante procesos manuales, aumentando los tiempos de procesamiento e inhibiendo la disponibilidad inmediata de información para la toma de decisiones.

Comercialización y seguimiento

Finalmente, el oro que se adquiere va dirigido para los canales de comercialización señalados por la empresa manteniendo los controles pertinentes que aseguran la trazabilidad de las operaciones y de los requisitos regulatorios correspondientes.

Figura 4.

Mapa general de procesos actuales de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.



El análisis de los procesos evidenció que la empresa cuenta con procedimientos operativos claramente definidos para garantizar la legalidad y seguridad de las transacciones. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora asociadas principalmente a la digitalización de registros, automatización de actividades administrativas y fortalecimiento de mecanismos de trazabilidad.

Asimismo, se observó una dependencia significativa de procedimientos manuales para la gestión documental y el control de la información, situación que puede generar retrasos operativos, duplicidad de registros y limitaciones en la disponibilidad de datos para la toma de decisiones estratégicas.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa dispone de una base operativa sólida y alineada con los requerimientos regulatorios del sector, pero requiere fortalecer sus capacidades tecnológicas y de gestión de información para incrementar su eficiencia y competitividad.

Identificación de brechas y oportunidades

Como complemento al análisis estratégico, se empleó la matriz DOFA del negocio, herramienta que permitió identificar de forma sistemática los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño de la empresa.

Tabla 5.

Análisis DOFA de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica en una zona comercial de alta afluencia.	Bajo nivel de digitalización de procesos administrativos y operativos.

Amplio conocimiento del mercado local de comercialización de oro.	Dependencia de procesos manuales para el registro y control de operaciones.
Atención personalizada y relaciones cercanas con los clientes.	Limitadas herramientas tecnológicas para la gestión de la información.
Cumplimiento de requisitos normativos y regulatorios del sector.	Escasa formalización de procesos relacionados con la innovación.
Experiencia en la compra y comercialización de metales preciosos.	Pocas alianzas estratégicas con actores tecnológicos e institucionales.
Estructura operativa con bajos costos de funcionamiento.	Ausencia de indicadores específicos para la gestión de la innovación.

Análisis Externo

Oportunidades	Amenazas
Creciente necesidad de trazabilidad y transparencia en la comercialización de oro.	Incremento de los requisitos regulatorios y de control en el sector minero.
Disponibilidad de herramientas digitales para optimizar procesos empresariales.	Competencia de comercializadores informales que operan fuera de los marcos legales.
Posibilidad de establecer alianzas con proveedores tecnológicos y entidades financieras.	Fluctuaciones del precio internacional del oro y del tipo de cambio.
Programas de apoyo al fortalecimiento empresarial y transformación digital.	Riesgos asociados al transporte y manejo de metales preciosos.

Mayor demanda de operaciones seguras y legalmente respaldadas.	Inestabilidad económica que puede afectar el volumen de comercialización.
Oportunidades de diferenciación mediante certificaciones y sistemas de trazabilidad.	Cambios normativos que impliquen mayores exigencias operativas y administrativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en el diagnóstico organizacional de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. (2026).

Como se observa en la Tabla 5, la empresa presenta fortalezas asociadas a su ubicación estratégica, conocimiento del mercado y flexibilidad comercial, lo cual le permite mantener una operación activa en el contexto local. No obstante, se identifican debilidades importantes, especialmente en la baja digitalización, deficiencias en el control de inventarios y dependencia de proveedores informales, aspectos que representan riesgos operativos y limitan la capacidad de crecimiento.

En cuanto al entorno externo, se evidencian oportunidades relacionadas con el crecimiento del comercio digital y la demanda de productos económicos, mientras que las amenazas se asocian principalmente a la informalidad del sector, la inseguridad y la inestabilidad económica.

Estrategias sugeridas

A partir del análisis DOFA, se plantean las siguientes estrategias, orientadas a aprovechar las fortalezas, superar debilidades, mitigar amenazas y capitalizar oportunidades:

FO (Fortaleza + Oportunidad): Aprovechar el conocimiento del mercado local para promocionar productos económicos en redes sociales.

DO (Debilidad + Oportunidad): Fortalecer presencia digital para aumentar ventas sin necesidad de ampliar local físico.

FA (Fortaleza + Amenaza): Ofrecer garantía básica en productos para generar confianza ante la competencia informal.

DA (Debilidad + Amenaza): Implementar controles estrictos de compra para evitar pérdidas por productos defectuosos o robados.

Estructuración del Sistema de Gestión de la Innovación

La propuesta de Sistema de Gestión de la Innovación para la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. fue orientada por la información obtenida a través del diagnóstico organizacional, el análisis de capacidades de innovación, la evaluación del modelo de negocio y la identificación de brechas y oportunidades, cuya finalidad es incrementar la competitividad empresarial mediante la adopción de prácticas de innovación orientadas a la mejora de procesos, al fortalecimiento organizacional, a la generación de valor y a articularse con actores externos.

De acuerdo con el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2018), la innovación se manifiesta a nivel de productos, procesos, organización y comercialización. A su vez, desde el enfoque de las capacidades dinámicas, éstas deben desarrollar mecanismos que les permitan adaptarse a un entorno cambiante a través de la reconfiguración de recursos y capacidades (Teece, 2010), por lo que el Sistema de Gestión de la Innovación planteado se basa en cuatro componentes estratégicos interrelacionados.

Componente 1. Innovación en procesos

El diagnóstico permitió comprobar que la empresa realiza sus actividades principalmente de forma manual, con limitada inclusión tecnológica y poca sistematización de la información. Esta situación crea ineficiencias operativas, aumenta los riesgos del procesamiento de datos y dificulta el seguimiento de las transacciones. En este contexto, se identifican oportunidades orientadas a la innovación en procesos, por ejemplo:

- Implementar herramientas digitales para registrar compras y ventas.
- Automatizar procesos administrativos y contables
- Integre bases de datos para un control eficaz de clientes y proveedores

- Fortalecer la trazabilidad del oro a través de soluciones tecnológicas

Estas acciones forman parte de la innovación de procesos encaminada a optimizar las operaciones internas y mejorar la eficiencia operativa. Además, la incorporación de tecnología ayuda a fortalecer la capacidad de una organización para adaptarse a un entorno dinámico.

Componente 2. Innovación organizacional

El diagnóstico también permitió identificar brechas en la formalización de la planificación estratégica y en el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la innovación. En este sentido surgen oportunidades como:

- Desarrollar e implementar una estrategia de innovación estructurada.
- Determinar los indicadores de desempeño de la organización.
- Fomentar una cultura de mejora continua.
- Fortalecer las habilidades del talento humano en temas tecnológicos y regulatorios

Es importante fortalecer estos aspectos, ya que la innovación organizacional depende en gran medida de la cultura interna, el liderazgo y la capacidad de gestión estratégica. En general, las oportunidades identificadas muestran que la empresa tiene una base operativa sólida, pero su modelo de negocio necesita consolidar aspectos clave relacionados con la digitalización, la estructuración estratégica y la innovación.

Componente 3. Innovación en modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio mostró que la empresa opera bajo un acuerdo tradicional de intermediario en el comercio del oro, donde la propuesta de valor se centra principalmente en la confianza y el cumplimiento. Sin embargo, se identifican diversas

oportunidades para fortalecer y diversificar la forma en que la empresa crea valor, entre las que destacan:

- Implementación de canales digitales para procesos de cotización y atención al cliente.
- Segmentación estratégica de clientes, incluidos mineros, comerciantes e inversores.
- Desarrollo de servicios adicionales como consultoría, programas de fidelización e información de mercado.
- Establecer alianzas estratégicas con actores clave de la industria.

Estas capacidades nos permiten evolucionar hacia un modelo de negocio más dinámico respaldado por herramientas digitales y estrategias comerciales diferenciadas, que son fundamentales en mercados altamente competitivos.

Componente 4. Innovación abierta y alianzas

En el caso de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., el diagnóstico evidenció que las relaciones externas se concentran principalmente en actividades comerciales tradicionales, identificándose oportunidades para ampliar la cooperación con diferentes actores del ecosistema empresarial y minero.

En este sentido, se proponen las siguientes acciones:

- Establecer alianzas con asociaciones de mineros formalizados para fortalecer la trazabilidad y legalidad de las operaciones.
- Generar convenios con proveedores tecnológicos para la implementación de herramientas digitales de gestión y seguimiento.
- Fortalecer la articulación con entidades financieras que faciliten procesos de pago y servicios especializados para el sector.

- Participar en programas de innovación, transformación digital y fortalecimiento empresarial promovidos por entidades públicas y privadas.

Estas acciones permiten ampliar la capacidad de innovación de la empresa mediante la incorporación de conocimientos externos, facilitando el acceso a nuevas tecnologías, oportunidades de aprendizaje y recursos estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de su competitividad.

Los cuatro componentes planteados conforman un sistema integral que tiene como finalidad el fortalecimiento de la capacidad innovadora de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. La innovación en procesos contribuye en la mejora de la eficiencia operativa, a su vez la innovación organizacional potencia las capacidades internas de la empresa; la innovación en el modelo de negocio contribuye con el aumento de la generación de valor de la comercializadora de oro; y finalmente la innovación abierta ayuda en el acceso a los conocimientos y recursos existentes en el exterior.

Por otra parte, todos estos componentes dan pie para establecer un camino de transformación organizacional que se encuentra alineado con las necesidades que emergieron durante la fase del diagnóstico y con los desafíos actuales del sector de comercialización de metales preciosos.

Priorización de iniciativas

Matriz impacto-esfuerzo

La jerarquización de iniciativas estratégicas resulta clave para lograr una distribución eficiente de los recursos disponibles. La literatura en dirección estratégica sugiere valorar los proyectos considerando tanto su impacto potencial como el grado de esfuerzo que demandan, tal como plantean Roberto S. Kaplan y David P. Norton (1996).

Criterios de evaluación de la matriz impacto – esfuerzo

La clasificación de las iniciativas presentadas en la Tabla 6 se realizó mediante un análisis cualitativo estructurado, basado en la información obtenida del diagnóstico organizacional y los lineamientos de la gestión estratégica. Para la construcción de la matriz impacto esfuerzo, se definieron los siguientes criterios de evaluación:

Impacto en la competitividad:

El impacto en la competitividad se refiere al grado en que cada iniciativa contribuye al fortalecimiento de la eficiencia operativa, la diferenciación en el mercado y el cumplimiento normativo de la empresa.

Este criterio se evaluó considerando su influencia en aspectos clave como:

- Mejora de procesos internos
- Incremento en la confianza del cliente
- Cumplimiento de requisitos legales
- Fortalecimiento del modelo de negocio.

La clasificación se realizó de la siguiente manera:

Alto: impacto significativo en varios factores estratégicos de la empresa

Medio: impacto moderado en uno o dos aspectos organizacionales

Bajo: impacto limitado o indirecto en la competitividad.

Nivel de esfuerzo:

El nivel de esfuerzo hace referencia a los recursos necesarios para implementar cada iniciativa, incluyendo inversión económica, tiempo, complejidad técnica y capacidad organizacional requerida.

Para su valoración se consideraron:

- Costos de implementación
- Requerimientos tecnológicos
- Tiempo de ejecución
- Necesidad de capacitación o cambio organizacional

La clasificación se definió así:

Alto: requiere inversión significativa, cambios estructurales o implementación compleja

Medio: demanda recursos moderados y ajustes operativos

Bajo: puede implementarse con recursos disponibles y baja complejidad

Nivel de prioridad:

La prioridad de cada iniciativa se determinó a partir de la relación entre el impacto esperado y el nivel de esfuerzo requerido, siguiendo criterios de eficiencia estratégica (Robert Kaplan & Norton, 1996).

En este sentido:

- Alta prioridad: iniciativas de alto impacto con bajo o medio esfuerzo
- Prioridad media: iniciativas de alto impacto con alto esfuerzo o impacto medio con esfuerzo moderado

- Baja prioridad: iniciativas con bajo impacto o alto esfuerzo sin beneficios significativos

Con base en estos criterios, se construyó la matriz impacto esfuerzo, la cual permite priorizar las iniciativas estratégicas de acuerdo con su contribución a la competitividad y los recursos requeridos para su implementación.

Esta herramienta resulta fundamental para la toma de decisiones, ya que orienta la asignación eficiente de recursos y facilita la selección de acciones con mayor viabilidad e impacto organizacional.

A continuación, se presenta la Tabla 6

Tabla 6.
Matriz impacto-esfuerzo para la priorización de iniciativas de innovación

Iniciativa	Impacto en la competitividad	Nivel de esfuerzo	Prioridad
Digitalización de registros	Alto	Medio	Alta
Sistema de trazabilidad	Alto	Alto	Media
Plataforma digital de cotización	Alto	Medio	Alta
Capacitación en normatividad	Medio	Bajo	Alta
Alianza con proveedor tecnológico	Medio	Medio	Media

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico organizacional de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. (2026).

Como se observa en la Tabla 6, las iniciativas relacionadas con la digitalización de registros y la implementación de plataformas digitales presentan alta prioridad, debido a su alto impacto en la competitividad y su nivel de esfuerzo moderado, lo que las convierte en acciones estratégicas de implementación inmediata. Por su parte, el sistema de trazabilidad, aunque presenta un alto impacto, requiere un mayor nivel de esfuerzo, lo que implica una planificación más estructurada para su implementación.

Asimismo, la capacitación en normatividad se identifica como una iniciativa de alta prioridad, dado su bajo nivel de esfuerzo y su contribución al cumplimiento regulatorio. En este sentido, la matriz permite establecer un orden lógico de implementación de las iniciativas, optimizando el uso de los recursos y fortaleciendo la estrategia de innovación de la empresa.

Interpretación. Las iniciativas orientadas a la digitalización y al desarrollo de una plataforma de cotización muestran un elevado impacto con un nivel de esfuerzo intermedio, lo que las posiciona como acciones estratégicas prioritarias. De acuerdo con el (OCDE) y Eurostat (2018), la innovación en procesos y en el ámbito organizacional puede traducirse en mejoras sustanciales tanto en la eficiencia operativa como en el posicionamiento competitivo

Líneas estratégicas de innovación

A partir de los hallazgos que se han obtenido del diagnóstico organizacional, del análisis de capacidades de innovación, de la evaluación del modelo de negocio y de la identificación de brechas y oportunidades se estructuró un Sistema de Gestión de la Innovación que busca fortalecer la competitividad de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. La propuesta integra acciones afines a los principios de la innovación de productos, la innovación organizativa, la innovación en el modelo de negocio y la innovación abierta, lo que permite establecer una ruta de transformación organizacional que sea coherente tanto con las necesidades detectadas anteriormente como con las propias del sector del comercio de metales preciosos.

Con este enfoque la Tabla 7 muestra los componentes del sistema, las acciones propuestas, el responsable de la puesta en marcha de las acciones, la fundamentación teórica y los impactos esperados.

Tabla 7.
Plan de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación

Componente del SGI	Acciones principales	Responsable e implementación	Fundamentación teórica	Impacto esperado
Innovación en procesos	- Implementación de software de gestión para compras, ventas e inventarios. - Digitalización de registros contables y operativos.	Responsables: Gerencia y área administrativa. Tiempo estimado: 3 meses. Herramienta: Software ERP básico o sistema contable.	La innovación de procesos mejora la eficiencia operativa y el desempeño organizacional (OCDE & Eurostat, 2018). Las capacidades dinámicas requieren la incorporación de tecnologías para	- Reducción de errores operativos. - Mayor control de la información. - Incremento de la eficiencia operativa.

	Automatización de reportes administrativos.		responder a entornos cambiantes (Teece, 2010).	
	• Capacitación en herramientas digitales.			
Innovación organizacional	• Creación de mesas de innovación para identificar oportunidades de mejora. • Capacitación periódica en normatividad, digitalización y servicio al cliente. • Definición de indicadores de desempeño e innovación. • Fortalecimiento de la cultura de mejora continua.	Responsables: Gerencia, área administrativa y comercial. Frecuencia: Reuniones mensuales y capacitaciones trimestrales. Duración: 2 horas por sesión.	La cultura organizacional influye directamente sobre la capacidad innovadora de las empresas (Crossan & Apaydin, 2010). La medición es un elemento esencial de la gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1996).	• Fortalecimiento de la cultura de innovación. • Alineación estratégica. • Mayor compromiso organizacional.
Innovación en el modelo de negocio	• Implementación de una plataforma digital de cotización. • Segmentación estratégica de	Responsable: Área comercial. Tiempo estimado: 2 a 4 meses.	La innovación en el modelo de negocio permite transformar la forma en que la organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). La	• Incremento de ventas. • Mejor posicionamiento competitivo. • Fidelización de clientes.

	clientes.		innovación	
	• Programas de fidelización.		estratégica fortalece la competitividad empresarial (Teece, 2010).	
	• Diversificación de servicios de valor agregado.			
Innovación abierta y alianzas	• Establecimiento de alianzas con proveedores tecnológicos. • Vinculación con mineros formalizados. • Cooperación con entidades financieras y organismos del sector. • Intercambio de información y buenas prácticas.	Responsables: Gerencia y oficina de cumplimiento. Tiempo estimado: Permanente.	La innovación abierta permite aprovechar conocimientos y recursos externos para fortalecer la capacidad innovadora de la organización (Chesbrough, 2003). Las alianzas estratégicas favorecen la generación de ventajas competitivas sostenibles (Teece, 2010).	• Fortalecimiento de redes de cooperación. • Acceso a nuevos conocimientos y tecnologías. • Mayor competitividad sectorial.

Fuente: Elaboración propia con base en Teece (2010), Osterwalder y Pigneur (2010), Crossan y Apaydin (2010), Kaplan y Norton (1996), Chesbrough (2003) y OCDE y Eurostat (2018).

Tablero de control del sistema

Según Teece (2010), las organizaciones que desarrollan capacidades para innovar y La evaluación estratégica resulta fundamental para asegurar que los procesos de innovación se traduzcan en resultados cuantificables y verificables. El modelo Balance Scorecard plantea la incorporación equilibrada de indicadores financieros y no financieros para una gestión integral del desempeño, según lo propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996).

Tabla 8.

Indicadores para el seguimiento del Sistema de Gestión de la Innovación

Dimensión	Indicador	Fórmula / Medición
Procesos	Porcentaje de procesos digitalizados	$(\text{Procesos digitalizados} / \text{Total de procesos}) \times 100$
Eficiencia	Tiempo promedio de transacción	Minutos promedio por operación realizada
Mercado	Crecimiento del volumen comercializado	% de crecimiento anual del volumen comercializado
Alianzas	Número de socios estratégicos	Total de alianzas activas
Innovación	Inversión en tecnología	$(\text{Inversión en tecnología} / \text{Ingresos totales}) \times 100$

Fuente: Elaboración propia con base en los lineamientos de gestión de la innovación y competitividad empresarial (Kaplan & Norton, 1996; OCDE & Eurostat, 2018).

En la tabla muestra, que la aplicación de estos indicadores facilitará el seguimiento de la eficacia de la estrategia de innovación y de su incidencia en la competitividad de la organización. Asimismo, Fariborz Damanpour (1991), señala que la evaluación sistemática de la innovación tiene un efecto positivo en el desempeño empresarial.

La conclusión estratégica se centra en la evaluación de capacidades, la jerarquización de iniciativas a través de la matriz de impacto esfuerzo y la definición de indicadores permiten configurar una estrategia de innovación coherente con los fundamentos de la ventaja competitiva planteados por Michael E. Porter (1985) y con el enfoque de capacidades dinámicas desarrollado por David J. Teece et al. (1991).

En el contexto del sector de metales preciosos, caracterizado por altos niveles de regulación y dinámicas de mercado cambiantes, la innovación estratégica se configura como un elemento clave para asegurar la sostenibilidad empresarial adaptarse a entornos dinámicos son capaces de mantener ventajas competitivas en escenarios de alta incertidumbre. De igual forma, el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2018) señala que la innovación contribuye a optimizar procesos, responder a requerimientos regulatorios y mejorar el desempeño organizacional.

En este marco, en sectores altamente regulados como el de metales preciosos, la implementación de estrategias de innovación enfocadas en la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la trazabilidad se convierte en un factor determinante para fortalecer la competitividad y garantizar la sostenibilidad de las organizaciones.

Cronograma

El cronograma de actividades presentado a continuación se deriva directamente de las líneas estratégicas de innovación formuladas en el presente estudio, las cuales fueron definidas a partir del diagnóstico organizacional, la matriz DOFA y la matriz impacto - esfuerzo.

En este sentido, cada fase del cronograma corresponde a la implementación progresiva de las acciones propuestas, particularmente en relación con la digitalización de procesos, la implementación de sistemas de trazabilidad, el fortalecimiento organizacional y la medición del desempeño.

De esta manera, el cronograma no constituye una planificación aislada, sino una herramienta de gestión que organiza temporalmente la ejecución de la estrategia de innovación, garantizando coherencia entre el diagnóstico realizado, las necesidades identificadas y las soluciones planteadas.

Tabla 9.

Cronograma general de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación

Fase	Actividad	Plazo estimado
Fase 1	Diagnóstico detallado, selección de software y planificación de la implementación	2 meses
Fase 2	Implementación de procesos digitales y capacitación del personal	3 a 4 meses
Fase 3	Desarrollo e implementación del sistema de trazabilidad	4 meses

Fase 4	Seguimiento, evaluación e implementación de indicadores de innovación	Permanente
---------------	---	------------

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 10, la implementación de la estrategia de innovación se estructura en fases secuenciales que permiten una adopción progresiva de los cambios organizacionales.

La fase inicial se orienta a la preparación y planificación, incluyendo la selección de herramientas tecnológicas, lo cual responde a las debilidades identificadas en la digitalización de procesos. Posteriormente, se desarrolla la implementación operativa y la capacitación del personal, garantizando la apropiación de las nuevas herramientas.

La tercera fase se enfoca en la consolidación del sistema de trazabilidad, elemento clave para el cumplimiento normativo y la diferenciación en el mercado. Finalmente, se establece una fase de seguimiento permanente, orientada a la medición del desempeño y la mejora continua, en coherencia con los enfoques de gestión estratégica (Robert Kaplan & Norton, 1996). En este sentido, el cronograma permite organizar la implementación de la propuesta de innovación de manera estructurada, asegurando su viabilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Resultados esperados

Con el fin de diferenciar de manera clara los productos directos de la implementación de la estrategia y los efectos generados en la organización, se presenta la Tabla 11, en la cual se establecen los resultados e impactos esperados de la propuesta de innovación.

La importancia de esta tabla radica en que permite identificar la relación entre las acciones implementadas y los cambios que se esperan en la competitividad y sostenibilidad de la empresa, facilitando la comprensión del alcance de la propuesta.

En particular, se recomienda prestar atención a la distinción entre resultados (corto plazo) e impactos (mediano y largo plazo), ya que esto permite evaluar de manera adecuada la efectividad de la estrategia de innovación.

Tabla 10.

Resultados e impactos esperados de la estrategia de innovación

Tipo	Elemento	Descripción
Resultado	Sistema digital implementado	Implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de registros operativos y administrativos
Resultado	Sistema de trazabilidad	Registro y control digital del origen del oro
Resultado	Procesos formalizados	Estandarización de procedimientos administrativos y operativos
Resultado	Personal capacitado	Formación en herramientas digitales, normatividad y gestión organizacional
Resultado	Indicadores implementados	Definición de métricas para evaluar el desempeño organizacional

Impacto	Sostenibilidad empresarial	Fortalecimiento de la permanencia de la empresa en el mercado
Impacto	Reducción de riesgos	Disminución de riesgos regulatorios y operativos
Impacto	Posicionamiento competitivo	Mejora en la imagen y diferenciación en el mercado
Impacto	Eficiencia operativa	Optimización de procesos internos
Impacto	Confianza del cliente	Mayor credibilidad en la empresa y sus operaciones

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 10, los resultados corresponden a los productos directos derivados de la implementación de la estrategia de innovación, tales como la digitalización de procesos, la implementación de sistemas de trazabilidad y la capacitación del personal. Estos elementos constituyen la base operativa sobre la cual se generan transformaciones organizacionales.

Por su parte, los impactos reflejan los efectos que estos resultados generan en la empresa en el mediano y largo plazo, evidenciándose en el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial, la mejora del posicionamiento competitivo y la optimización de la eficiencia operativa.

En este sentido, la relación entre resultados e impactos permite comprender que la innovación no solo implica la ejecución de acciones, sino la generación de cambios estructurales en la organización, en coherencia con los enfoques de ventaja competitiva (Michael Porter, 1985) y capacidades dinámicas (David J. Teece et al., 1997).

De esta manera, la tabla facilita la evaluación integral de la propuesta de innovación, evidenciando su contribución al fortalecimiento competitivo y a la sostenibilidad de la empresa en el sector de metales preciosos.

Conclusiones

El trabajo efectuado hizo posible establecer un Sistema de Gestión de la Innovación centrado en el fortalecimiento de la competitividad de la Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S, a partir de un proceso de análisis integral entendido y, por ende, desarrollado, que contempló el diagnóstico organizacional, la valoración de capacidades de innovación, el análisis del modelo de negocio y la identificación de brechas estratégicas; lo que permite apreciar que la empresa tiene una base operativa y comercial consistente, fundamentada por los compromisos normativos, el conocimiento del mercado y la confianza establecida en sus relaciones comerciales, lo cual representa un punto de partida interesante para la aplicación de procesos de innovación.

No obstante, el diagnóstico permitió apreciar importantes limitaciones en relación a un bajo nivel de digitalización de los procesos, dependencias de procedimientos manuales, escasa formalización de la gestión de la innovación o una muy limitada articulación con actores externos del ecosistema tecnológico y empresarial. Dichas debilidades tienen una clara implicación en la eficiencia operativa, en la disponibilidad en tiempo de la información y en la capacidad de la organización para hacer frente a los entornos muy regulados y competitivos como es el caso de la actividad de metales preciosos.

Del análisis también del modelo de negocio y de la propuesta de valor se apreció que la empresa contaba con una clara orientación hacia la confianza, legalidad y cumplimiento normativo, aspectos muy valorados en el mercado; sin embargo, también se detectaron claras

oportunidades para potenciar la creación de valor a través de la incorporación de herramientas digitales, implementación de sistemas de trazabilidad y diversificación de servicios para optimizar la experiencia del cliente y ampliar la propuesta competitiva de la organización.

Asimismo, la evaluación de las capacidades de innovación a través del Radar de la Innovación mostró que las dimensiones de procesos, de plataforma tecnológica y de redes de colaboración son las más rezagadas, lo que propicia la decisión de avanzar en la dirección de un proceso de transformación organizacional que contemple innovación de procesos, innovación organizacional, innovación en el modelo de negocio e innovación abierta. Estas dimensiones articuladas a partir del Sistema de Gestión de la Innovación propuesto permiten estructurar una respuesta lógica y estructurada frente a las necesidades establecidas a partir del diagnóstico de la situación.

Del mismo modo, la priorización de iniciativas a través de la matriz impacto–esfuerzo permite conformar una hoja de ruta para la implementación de la estrategia, donde las iniciativas que se destacan como prioritarias al ser abordadas en la práctica son la digitalización de procesos, la capacitación del talento humano y el desarrollo de herramientas tecnológicas de cotización y control. Las cuales tienen un alto impacto en la competitividad con niveles de esfuerzo moderados para la organización, lo que les confiere el carácter de acciones viables y estratégicamente relevantes para la organización.

En lo que respecta al diseño del tablero de control, se determina que la incorporación de indicadores de desempeño relacionados con procesos, eficiencia, mercado, alianzas e innovación se considera un elemento clave en el seguimiento la evaluación y con ello proceder a la mejora continua del sistema propuesto, permitiendo a la empresa pasar a una

gestión apoyada en datos, lo que opera como una mejora en la toma de decisiones estratégicas y en la evaluación objetiva de su desempeño innovador.

Por último, se determina que la implementación del Sistema de Gestión de la Innovación propuesto no sólo permite mejorar la eficiencia operativa de la empresa, sino también contribuir a reforzar de una manera significativa su competitividad, sostenibilidad y posicionamiento en el mercado, en este contexto, la innovación se considera un factor estratégico clave para la adaptación organizacional, para el cumplimiento normativo y la generación de valor en un sector fuertemente regulado como el de los metales preciosos.

Recomendaciones

A partir de la información recabada en el desarrollo del diagnóstico organizacional y estructuración del Sistema de Gestión de la Innovación para Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S., se realizan las siguientes recomendaciones para fortalecer la implementación, sostenibilidad y por ende contribución a la competitividad empresarial:

En primer lugar, se recomienda implantar progresivamente herramientas digitales para la gestión de procesos operativos-administrativos-contables, dado que el diagnóstico reveló una elevada dependencia de registros manuales; la incorporación de sistemas de información permitirá optimizar la operativa e inclusive reducir errores en la gestión de datos, facilitando así la toma de decisiones a partir de información rítmica y fiable.

En segundo lugar, es importante avanzar la implementación de un sistema de trazabilidad del oro que permita registrar digitalmente el origen, la ruta y las características del mineral, ya que se da un importante paso en un sector altamente regulado que normalmente indica fortalecimiento del cumplimiento normativo y reducción de riesgos asociados a la informalidad, y al tiempo, se da un aumento de confianza de clientes y de entidades de control.

En tercer lugar, como recomendación está el de fortalecer las capacidades del talento humano con procesos de capacitación continua en herramientas digitales, normatividad vigente, gestión de la innovación y de servicio al cliente, las cuales son competencias necesarias para el desarrollo de la cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la capacidad de adopción de nuevas tecnologías.

También sería recomendable formalizar la gestión de la innovación dentro de la estructura organizacional mediante la creación de espacios o comités internos que permitan

identificar, evaluar y gestionar ideas de mejora, de esta manera se logrará institucionalizar la innovación como un proceso permanente y no como una actividad aislada y que está alineada con la estrategia de la empresa.

Asimismo, se recomienda fortalecer la articulación y la gestión con actores externos del ecosistema empresarial como lo son proveedores tecnológicos, entidades de servicios financieros, asociaciones de mineros formalizados y organismos de apoyo institucional, ya que implementar actividades de innovación abierta permite acceder a conocimientos, recursos y a tecnologías que aumenten la capacidad innovadora de la empresa.

Referencias

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- International Organization for Standardization (ISO). (2019). *ISO 56002:2019 Innovation management — Innovation management system — Guidance*. ISO.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2020). *Colombia: Explotación de oro de aluvión. Evidencias a partir de percepción remota 2019*. UNODC. https://www.unodc.org/documents/colombia/2020/Octubre/Informe_EVOA_2019_ES_P_B.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), & Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

- Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S. (2026). Registros internos de operación y
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of diagnóstico organizacional. Documento interno no publicado.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: *A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, 34(3), 555_590.
- <https://doi.org/10.2307/256406>
- Harvard Business School Press. The innovator's dilemma.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: *Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Markides, C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review*, 38(3), 9_23.
- OECD, & Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: *Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- organizational innovation: *A systematic review of the literature*. Journal of Management Studies, 47(6), 1154_1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: *A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44_54.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44_54.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. Schumpeter, J. A.

(1934). *The theory of economic development*. Harvard University

Press.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic *capabilities*. *Strategic Management Journal*, 28(13),

1319_1350.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range*

Planning, 43(2_3), 172_194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2010). Business models, *business strategy and innovation*. Long Range

Planning, 43(2_3), 172_194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J. (2010). Business models, *business strategy and innovation*. Long Range

Planning, 43(2_3), 172_194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.

Strategic Management Journal, 18(7), 509_533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

[0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic*

management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509_533.

Anexos

Anexo A.

Instrumentos de recolección de información

Formato Encuesta.

Empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.

Nombre (Opcional): _____

Edad: _____ **Procedencia:** _____

1. ¿Con qué frecuencia vende oro a la empresa?

Diario () Semanal () Mensual () Ocasional ()

2. ¿Cómo califica el servicio recibido?

Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

3. ¿Considera que los precios ofrecidos son competitivos?

Si () No ()

4. ¿Qué aspectos deberíamos mejorar?

5. ¿Recomendaría la empresa?

Si () No ()

Formato de Entrevista

Empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.

1. ¿Cuáles son los principales retos actuales de la empresa?

2. ¿Qué estrategias se utilizan para garantizar la legalidad del oro?

3. ¿Cómo se gestionan los riesgos financieros y de seguridad?

4. ¿Qué oportunidades de innovación identifica en el negocio?

Anexo B.

Tablas completas del diagnóstico Organizacional.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL						
Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.						
1. DIAGNÓSTICO POR ÁREAS FUNCIONALES						
ÁREA	VARIABLE / COMPONENTE	SITUACIÓN ACTUAL (DESCRIPCIÓN)	FORTALEZAS	DEBILIDADES	NIVEL (ALTO-MEDIO-BAJO)	EVIDENCIA / SOPORTE
Estratégica	Planeación estratégica					
Estratégica	Misión, visión y objetivos					
Estratégica	Direccionamiento estratégico					
Operativa	Procesos de compra de oro					
Operativa	Control de calidad					
Operativa	Logística y transporte					
Financiera	Control financiero					
Financiera	Flujo de caja					
Financiera	Rentabilidad					
Comercial	Relación con proveedores					
Comercial	Estrategias de venta					
Comercial	Fidelización de clientes					
Talento Humano	Capacitación del personal					
Talento Humano	Estructura organizacional					
Talento Humano	Clima organizacional					
Tecnológica	Uso de TIC					
Tecnológica	Digitalización de procesos					
Tecnológica	Sistemas de información					
Legal	Cumplimiento normativo					
Legal	Regulación sector minero					

2. MATRIZ DOFA (FODA).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

3. MATRIZ CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

DIMENSIÓN	CRITERIO	DESCRIPCIÓN ACTUAL	CALIFICACIÓN (1-5)	OBSERVACIONES
Cultura organizacional	Apertura al cambio			
Cultura organizacional	Liderazgo innovador			
Procesos	Mejora continua			
Procesos	Estandarización			
Tecnología	Uso de herramientas digitales			
Tecnología	Automatización			
Estrategia	Enfoque en innovación			
Estrategia	Inversión en innovación			

4. MATRIZ IMPACTO - ESFUERZO

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESFUERZO	PRIORIDAD

Anexo C.

Registros Fotográficos, Empresa Comercializadora de Oro Emmanuel S.A.S.



