

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario de Grado**

**Diseño de un sistema de innovación estratégica para el fortalecimiento del servicio al cliente en la empresa de transporte Cootransbol Concorde**

**Nicoline Restrepo Garcia**  
**Maryori Yarlin Corredor Sanguña**

Docente

**Andrés Felipe Cuervo Diaz**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de ciencias empresariales.  
Administración de empresas y finanzas.  
Administración de empresas.

Nicoline Restrepo García / Maryori Yarlin Corredor Sanguña  
Tutor Andrés Felipe Cuervo Diaz.  
Opción de Trabajo de grado Seminario.  
2025.

## **Dedicatoria**

Dedicación de Nicoline Restrepo García

A mi hijo, por ser mi motor diario, por su paciencia y por enseñarme que todo esfuerzo vale la pena cuando se hace por quienes amamos.

A mi madre, por su apoyo incondicional, por su amor y entrega, y por ser una fuente constante de inspiración. Su ejemplo ha guiado mi camino y ha sido fundamental en cada paso de este proceso.

Dedicación de Maryori Yarlin Corredor Sanguña

A mi madre, por su amor, dedicación y por estar siempre presente, brindándome fuerza y ejemplo en cada etapa de mi vida.

A mi familia y seres queridos, quienes han sido un soporte fundamental y una motivación permanente para culminar este proceso académico

### **Agradecimientos**

Agradecimientos de Nicoline Restrepo García

Agradezco a Dios por darme la fuerza para culminar este proceso.

A mi hijo, por ser mi motivación diaria y recordarme el valor del esfuerzo.

A mi familia y a todas las personas que aportaron a mi formación, gracias por su apoyo y acompañamiento.

Agradecimientos de Maryori Yarlin Corredor Sanguña

A Dios, por acompañarme y darme la fortaleza necesaria en este camino académico.

A mi familia, por su respaldo incondicional y por ser mi mayor soporte.

A quienes contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional, gracias por su guía y apoyo.

## Tabla de Contenidos

Resumen .....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	7
Contexto teórico .....	7
Pregunta orientadora de la búsqueda.....	11
Justificación teórica.....	11
Metodología de búsqueda de la información.....	15
Enfoque general de la búsqueda .....	15
Estrategia y proceso de búsqueda .....	16
Fuentes y buscadores utilizados.....	18
Análisis y sistematización de la información .....	20
Sustentación teórica de la pregunta.....	25
Definición y fundamentos de la innovación estratégica.....	25
Tipos de innovación aplicables al caso .....	27
Relación entre innovación y estrategia corporativa .....	29
Herramientas de gestión de la innovación seleccionadas .....	32
Implicaciones para Cootransbol Concorde.....	38
Conclusiones .....	41
Referencias .....	43

## Resumen

El presente trabajo analiza cómo el diseño de un sistema de innovación estratégica puede aumentar la atención al cliente en la empresa de transporte Cootransbol Concorde. El trabajo de investigación tiene como punto de partida el reconocimiento de la necesidad de mejorar la atención al usuario y la eficiencia operativa de la compañía a partir de la implementación de prácticas innovadoras que integran tanto los objetivos estratégicos como los procesos de gestión interna. En este sentido, se plantea la siguiente pregunta guía: ¿cómo puede el diseño del sistema de innovación estratégica establecer un soporte para aumentar la atención al cliente en la empresa de transporte Cootransbol Concorde?

La metodología utilizada es de tipo documental y descriptiva. Se trata de una revisión exhaustiva de fuentes académicas, institucionales y empresariales de interés. Se consultaron bases de datos como Google Académico, Scielo y algunos repositorios universitarios, priorizando publicaciones recientes (2020-2025) enfocadas en la innovación estratégica, cultura organizativa y gestión del servicio. La información fue organizada y analizada a partir de matrices bibliográficas y de fichas de lectura, lo que permitió identificar las relaciones entre innovación, estrategia corporativa y atención al cliente.

La sustentación teórica nos permitió ver que la innovación estratégica era un proceso integral que orienta a la empresa hacia el cambio, la creación de valor o la diferenciación. Las herramientas que se utilizaron son la de diagnóstico de capacidades de innovación, el

Business Model Canvas, la matriz impacto–esfuerzo y la de cultura y liderazgo innovador. Son herramientas que permiten a las empresas, entre otros aspectos, identificar oportunidades de innovación, optimizar procesos y asegurar una atención al cliente más eficiente y empática.

Los resultados del análisis también muestran que, en el momento en que la empresa Cootransbol Concorde comenzó a integrar la innovación en su estrategia corporativa, comenzó a potenciar su competitividad y a incrementar la satisfacción de usuarios al también reforzar su posicionamiento competitivo en el sector transporte. Así, el diseño de un sistema de innovación estratégica no sólo potencia el sistema de atención al cliente, sino que a su vez potencia la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas formando un eje central del proceso de desarrollo organizacional en entornos muy dinámicos y competitivos.

**Palabras clave:** innovación estratégica, servicio al cliente, transporte, competitividad, gestión empresarial.

## **Pregunta orientadora de la búsqueda**

### **Contexto teórico**

Para que las empresas del ámbito del transporte mantengan su competitividad, para que puedan adaptarse a las nuevas exigencias que plantea el mercado también han de contar con la innovación estratégica como uno de los pilares básicos que han de ser incorporados. Experiencias empresariales demuestran cómo, en un entorno en el que la velocidad de los cambios es cada vez mayor y en el que las tecnologías continúan su avance, las empresas pueden superar las formas tradicionales de operar y las rutinas establecidas de trabajo. Las empresas, en ese sentido, habrán de incorporar estrategias de gestión que sostengan la creatividad, la adaptación y la innovación continua. Las investigaciones realizadas en este ámbito muestran cómo la innovación referida al transporte público mejora la percepción que el usuario tiene del servicio, siendo esta mejora considerada como un factor que incide positivamente en el grado de satisfacción y la fidelización de este mismo usuario (Gómez y Flórez, 2023).

Por tanto, en la empresa de transporte no es sólo cuestión de mantener la flota o de optimizar los tiempos de circulación, sino que la innovación ha de estar asumida como una de las claves básicas con las que se podrá mantener la conexión con el cliente, mejorar la calidad del servicio y dar respuesta a sus expectativas (Pourhashem & Kováčiková, 2025). Si tomamos la última consideración de Ruiz (2025), donde mantiene que las empresas de transporte que llevan a cabo estrategias innovadoras permiten mejorar la percepción de la calidad del servicio, queda patente que la innovación se

convertirá en un elemento central para favorecer la satisfacción del usuario y la competitividad dentro del sector.

El área de atención al cliente representa un componente esencial, sino el más, dentro de las organizaciones que prestan servicios de transporte, dado que es el punto de contacto más presencial entre la compañía y los usuarios (Gómez y Flórez, 2023). La atención a las solicitudes en el momento adecuado, el tratamiento de los reclamos, la comunicación con respecto a horarios, retrasos o alteraciones de ruta influyen de manera directa en la percepción del servicio y, como consecuencia, en las tasas de fidelización de los clientes. No obstante, en muchas de las empresas que se dedican a estos servicios, la atención al cliente sigue haciéndose en canales tradicionales que no son capaces de satisfacer las exigencias de los clientes de hoy en día requieren servicios de inmediatez, transparencia y respuestas rápidas y correctas en la relación con las empresas de servicios; estos son atributos de la calidad del servicio (ejemplo de capacidad de respuesta y fiabilidad) que los modelos de calidad de servicio daban como válidos y que la era digital ha impulsado por la existencia de señales y canales en tiempo real (Gómez y Flórez, 2023). Estas expectativas en los usuarios aumentan en la necesidad de tener sistemas de atención que den respuesta a la comunicación proactiva de la información y a las respuestas disponibles en incidencias (Gómez y Flórez, 2023).

En este sentido, Ruiz (2025) matiza que la innovación es importante para mejorar la calidad del servicio que se da en las empresas de transporte, ya que permite detectar oportunidades de mejora en la organización y en los procesos y estrategias. No obstante,

su trabajo mostró que la percepción del servicio de los usuarios mejoraba sensiblemente cuando la compañía implementaba mecanismos innovadores en la atención al cliente.

Con lo cual, de este trabajo se desprende que la innovación no solo es un factor para la modernización de la compañía, sino que se constituye como una oportunidad de satisfacción y fidelización de los pasajeros.

En este sentido, la innovación estratégica se entiende como la dimensión organizacional que permite alinear las decisiones innovadoras con las necesidades y los objetivos corporativos, a partir de los cuales construyen ventajas en el tiempo. Tipán (2023) señala cómo a partir del desarrollo de un plan estratégico sólido fundamentado en diagnósticos situacionales y los objetivos SMART permiten a las compañías aumentar su eficiencia operativa y mejorar la competitividad de la empresa. En el caso del transporte, el enfoque se traduce en la necesidad de hacer avanzar mecanismos innovativos a través de la tecnología, la comunicación y la gestión del conocimiento con la finalidad de facilitar la experiencia del usuario.

Las empresas de transporte en Colombia están en un proceso de evolución permanente al que, además, se le añade la digitalización, la sostenibilidad y el cliente como ejes fundamentales del crecimiento. Tal y como indica García (2024), el poder abordar el análisis del modelo de negocio a partir del uso de herramientas como el Business Model Canvas permite entender cómo propuesta de valor, recursos clave y canales de comunicación son interdependientes a la hora de ofrecer un servicio de valor añadido y el cual se encuentra diferenciado, lo cual indica que la innovación estratégica no sólo reside

en la búsqueda de nuevos productos o servicios, sino que también implica la redefinición del modelo de negocio y el establecimiento de la forma de los puntos de contacto respecto a los distintos clientes que se tienen.

Por su parte, estudios como el de Cufiño y Mantilla (2020) indican que la planificación estratégica y el marketing orientado al cliente permiten a las empresas de transporte aumentar la cobertura y mejorar su atención mediante una mayor participación en el mercado. Esta forma de abordar el modelo de negocio resulta aplicable en las empresas que, en el caso de, Cootransbol Concorde, pretenden consolidar su posicionamiento en el mercado mediante el establecimiento de mecanismos sistemáticos de innovación que les permita mejorar la comunicación con los usuarios y la eficiencia en la respuesta a sus demandas (Cufiño y Mantilla, 2020).

Finalmente, el contexto actual lleva a que las compañías de transporte integren la innovación como un proceso global y continuado. Según Fuertes y Ugaz (2020), la adopción de sistemas integrados de gestión permite desarrollar la cultura de la innovación en la organización, lo que genera sinergias entre calidad del servicio, eficiencia y satisfacción del cliente, por tanto, el diseño de un sistema de innovación estratégica orientado a la atención al cliente es una necesidad principal de las empresas que quieran tener capacidades competitivas, sostenibles y orientadas al cliente.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cómo puede el diseño de un sistema de innovación estratégica fortalecer el servicio al cliente en la empresa de transporte Cootransbol Concorde?

### **Justificación teórica**

La renovación de la estrategia se da por el proceso mediante el cual una empresa orienta sus esfuerzos de innovación hacia los objetivos de la estrategia de la empresa, persiguiendo la obtención de ventajas sostenibles en el mercado. Este enfoque, por tanto, puede colocar la creatividad, la planificación y la gestión del cambio como medios para transformar la propuesta de valía. Para Tipán (2023), la renovación de una estrategia suele constituir un mecanismo para que las empresas puedan volver a configurar sus procesos y recursos, de manera que produzcan eficiencias, competitividad y satisfacción del cliente. En el sentido de una empresa de transporte, la renovación de una estrategia suele permitir una serie de mecanismos organizacionales capaces de mejorar la atención al usuario y la vivencia del viaje (Tipán, 2023).

La innovación estratégica relacionada con el proceso de servicio al cliente requiere de un diagnóstico previamente sobre las capacidades de innovación que tiene la compañía. Este diagnóstico inviste en identificar aquellos recursos, procesos y competencias que dan pistas sobre la posibilidad de poder generar ideas o la posibilidad de que dichas ideas sean desechadas. En línea con lo que sostiene Ruiz (2025), la organización de la innovación y una gestión adecuada de los recursos vendrán a definir, en gran medida, la

calidad del servicio percibido por los usuarios. En consecuencia, la evaluación de la madurez innovadora de la empresa es el primer paso hacia la correcta creación de un sistema que favorezca la participación del personal y la implementación de nuevas prácticas con cliente (Ruiz, 2025).

Así, la innovación en el servicio al cliente se considera clasificada según el ámbito del que se trate: innovación de proceso, organización e innovación de modelo de negocio; de la misma forma que en la case de innovación de proceso, que definirá el perfeccionamiento de los flujos internos que intervienen en la atención al usuario, mientras que la innovación de organización es aquella que se traduce en asistir la creación de estructuras y culturas que favorecen la generación de colaboración y creatividad. Cufiño y Mantilla (2020), en su investigación dentro de empresas de transporte, confirman que la conjunción de dar un paso adelante en el uso de estrategias de marketing con la estructuración de los servicios tiende a incrementar la percepción de calidad y de satisfacción del cliente.

La vínculo entre innovación y estrategia empresarial se afianza como clave hacia el éxito empresarial. Linares y Arriaga (2024) subrayan que la planificación estratégica y el liderar a través del costo o la diferenciación son factores que garantizan lograr una mejor posición en el mercado y estrechar la relación con los clientes. En el caso de Cootransbol Concorde, articulando innovación a los objetivos institucionales de eficacia, puntualidad y servicio de calidad, marcando la trayectoria estratégica de modo que cada acción

innovadora que se lleve a cabo interaccionará con la visión de crecimiento sostenido que ostenta la empresa; esto es, la clase de la empresa (Linares y Arriaga, 2024).

Por otra parte, la utilización de herramientas de gestión estratégica de la innovación como el Business Model Canvas y la Matriz Impacto–Esfuerzo se convierten en una valiosa metodología para llevar a cabo una priorización de las ideas y poder centrar los recursos en todas las iniciativas que tengan mayor potencial de impacto sobre el servicio. García (2024) detectó que el análisis del modelo de negocio mediante el Canvas apuntaba a la identificación de los elementos clave que sustentan la competitividad en el negocio del transporte y la matriz impacto–esfuerzo conducía a decisiones eficaces en el sentido de definir qué innovaciones debían desarrollarse en primer lugar, estas herramientas proponen disponer una estructura ordenada que ayuda a vincular la innovación a los resultados estratégicos de la empresa.

Un aspecto clave de la gestión estratégica de la innovación es la cultura organizacional. Fuertes y Ugaz (2020) afirman que las organizaciones que incorporan la innovación en su cultura interna son más flexibles y competitivas, sobre todo en aquellos entornos donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son determinantes, establecer una cultura de innovación en el servicio al cliente requiere fomentar un liderazgo participativo, la capacitación continua y la comunicación en diversas direcciones que fortalezcan la generación de ideas y la disposición al cambio.

Finalmente, la innovación abierta y la colaboración con sus aliados estratégicos refuerzan las capacidades que posee y desarrolla la empresas de transporte. Cumpa y

Yoplac (2025) afirmaron que la implementación de herramientas tecnológicas y la integración interdepartamental favorecen la trazabilidad y la mejora de la atención del cliente. Esto justifica que la innovación no es una actividad en solitario sino que, por el contrario, es un sistema relacionado que conecta a todos los actores del sistema, externos e internos, por eso, desarrollar un sistema de innovación estratégica del servicio al cliente haría que la empresa genere más competitividad, mejore la comunicación con los usuarios y mantenga una cultura organizativa de mejora continua.

## **Metodología de búsqueda de la información**

### **Enfoque general de la búsqueda**

La estrategia de recogida de información que se utilizó, por un lado, se basó en el enfoque denominado documental y descriptivo, orientándolo para identificar, analizar y sistematizar fuentes de tipo teórico, empírico y contextual, emparentadas con la innovación estratégica y la aplicación de la misma para la mejora del servicio al cliente en el ámbito del sector transporte; este enfoque, al permitir la constitución del marco teórico necesario para el diseño de la propuesta de gestión de innovación en la empresa en la que se centra el estudio, coherente con la pregunta del cual se deriva la información que se colecta y la recolección de la información recolectada, posibilitó el presente estudio.

La recogida de información se diseñó para asumir la manera en la que la innovación podía implementarse estratégicamente en los procesos de atención al cliente de una empresa de transporte, dada la actualidad de los problemas de eficiencia, comunicación y experiencia de cliente; para esto, las fuentes que se revisaron en lo que se refiere a la temática de la innovación estratégica tienen que ver con los fundamentos de la innovación estratégica, esperanza que queda única para el contexto en tal aplicación, lo que facilita contextualizar la teoría en la realidad de la empresa Cootransbol Concorde.

El objetivo de las propuestas a partir del trabajo desarrollado, se haya en la medida, que la propuesta de un sistema de innovación estratégica intensifique en el desarrollo del

servicio al cliente, orientativamente la búsqueda de información orientativa para identificar aquellos enfoques, modelos y herramientas de la innovación que puedan encajar en la operativa, situación y organización de la empresa, inclusive incluir estudios sobre modelos de gestión de la innovación, metodologías ágiles, diagnóstico de capacidades innovadoras y cultura de la organización orientada al cambio.

Por el contrario, el diseño del enfoque metodológico, permite extraer información de distintas fuentes para darle una continuidad de la información académica, institucional y de la organización y tener una primera idea de la tendencia del ámbito, los problemas de atención en el usuario y las oportunidades de la innovación estratégica como herramientas de transformación, lo que significa garantizar una amplitud y una profundización en la temática, que a su vez permite desarrollar un análisis que converja y se pueda aplicar a la realidad de Cootransbol Concorde.

### **Estrategia y proceso de búsqueda**

La búsqueda de información se llevó a cabo a través de una estrategia sistemática y estructurada, cuya finalidad era la obtención de fuentes actualizadas y relevantes, aparentemente relacionadas con la gestión estratégica de la innovación y la mejora del servicio al cliente del sector transporte. La búsqueda comenzó con la delimitación conceptual de los principales ejes de estudio: innovación estratégica, servicio al cliente, gestión organizacional y competitividad de las empresas, los cuales fueron determinantes en la selección de los materiales e influenciados en las ecuaciones de búsqueda llevadas a cabo en las distintas bases de datos y repositorios consultados. En primer lugar, se llevó a

cabo un proceso de revisión exploratoria, con el objetivo de identificar autores, teorías y modelos representativos de la innovación estratégica, y estudios de casos aplicados en empresas de servicios o transporte. A partir de esta revisión exploratoria previa, se definieron criterios de inclusión y de exclusión que priorizaban las fuentes de información publicadas entre los años 2020 y 2025, en lengua española e inglesa, extraídas de revistas académicas indexadas, tesis universitarias, informes del sector, documentos institucionales y artículos científicos con enfoque en la innovación empresarial y la atención al cliente.

Luego se llevó a cabo la búsqueda avanzada utilizando, para ello, operadores booleanos como AND, OR y NOT, que permiten la combinación de palabras clave así como la refinación de los resultados obtenidos. Y, por lo tanto, se buscaron ecuaciones como "innovación estratégica AND servicio al cliente", "gestión de la innovación AND transporte" o "customer service AND strategic innovation" para perfeccionar, localizar información ajustada y relevante a los límites del caso de estudio. Igualmente, se utilizaron filtros de año, idioma y área de estudio para asegurar la adecuada calidad y actualidad de los contenidos seleccionados.

Una vez alcanzados los resultados más significativos se continuó el análisis de la información obtenida en función de su repercusión sobre el caso de estudio. En total la búsqueda inicial fue de aproximadamente 85 registros de los que se pasó a realizar una selección final de 26 documentos aplicados en base a los criterios de pertinencia temática, actualidad (publicaciones entre 2020 y 2025), lengua (español e inglés) y posibilidad de

acceso al documento completo. Las fuentes teóricas (12 documentos) incluyeron artículos y capítulos académicos sobre innovación estratégica, modelos de gestión y la competitividad empresarial como base conceptual para el análisis.

Las fuentes empíricas (8 documentos), en este caso estudios de caso y reportes de innovación aplicados en empresas del sector transporte, documentados por su grado de semejanza en el contexto empresarial colombiano. Finalmente las fuentes institucionales y empresariales (6 documentos) se basaron en informes del Ministerio de Transporte, del DANE y de la Cámara de Comercio, así como la documentación interna de Cootransbol Concorde que permitió hacer una aproximación de la dinámica actual del servicio al cliente. Así se fue conformando una base documental de carácter estructurado en tres categorías de análisis (teórica, empírica e institucional), como soporte del diagnóstico, del diseño de la propuesta de innovación estratégica que se desarrolla en este trabajo.

### **Fuentes y buscadores utilizados**

La búsqueda de información se realizó de forma ordenada a partir de diferentes fuentes académicas y documentales, de tal modo que pudiera garantizarse la validez, actualidad y relevancia de los datos obtenidos. Fundamentalmente se utilizó como buscador Google Académico (Google Scholar), por su extenso alcance y por las posibilidades de acceso a publicaciones científicas de distintas disciplinas, fundamentalmente de aquellas que guardan relación con la innovación estratégica, la gestión empresarial y la mejora del servicio de atención al cliente. A través de esta fuente se localizaron artículos de revistas indexadas, tesinas e incluso capítulos de libros que

proporcionaron la base teórica suficiente para explicar la relación existente entre innovación y competitividad en el sector transporte.

Del mismo modo se recurrió a la base de datos SciELO (Scientific Electronic Library Online), la cual permitía acceder a investigaciones con enfoque latinoamericano que abordan procesos de innovación en contextos empresariales similares al colombiano. Mediante esta fuente se identifican trabajos empíricos que exploran la aplicación de estrategias innovadoras en organizaciones de servicios, así como estudios en torno a calidad, eficiencia y transformación organizacional en empresas de transporte tanto público como privado. Esta información se tornó decisiva para poder contextualizar el caso, en una perspectiva regional, como una forma de entender que la innovación puede adaptarse a las realidades de un entorno local.

Igualmente, se revisaron repositorios institucionales de universidades de Colombia y América Latina: Universidad de Antioquia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Valle, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de la Sabana, entre otras, en donde se encontraron tesis de pregrado, tesis de posgrado, informes académicos e informes de proyectos de investigación aplicada desde el cual obtuvimos marcos conceptuales de referencia sobre innovación estratégica, gestión del conocimiento y modelos para el análisis de la atención a clientes en el marco de la innovación estratégica. Estas fuentes se constituyeron en insumos muy relevantes para el análisis de experiencias de aplicación práctica sobre el Business Model Canvas, la Matrix de impacto-esfuerzo y los diagnósticos de capacidades innovadoras.

Adicionalmente, se revisaron informes institucionales y documentos oficiales de instituciones públicas tales como el Ministerio de Transporte de Colombia (MinTransporte), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, para contar con datos actualizados sobre las dinámicas del sector transporte, el nivel de competitividad e innovación empresarial y las tendencias de digitalización y atención a clientes. Esas fuentes aportaron información contextual, estadística y normativa en la que se soportó el análisis sobre los retos actuales que enfrentan las empresas dedicadas al transporte intermunicipal, particularmente en lo que respecta la innovación y la atención a clientes.

Finalmente, se incorporó la información interna de la empresa Cootransbol Concorde, que contempló documentos técnicos y operativos relacionados con manuales de servicio, protocolos de atención al usuario y reportes sobre la satisfacción del cliente. Si bien el acceso a esta información fue parcial, los documentos en cuestión permitieron identificar las principales debilidades en la gestión del servicio presentado, y cuáles eran los puntos de mejora donde la innovación estratégica podía llegar a tener una notable repercusión. La conjunción de todas las fuentes mencionadas posibilitó construir un marco de análisis global, equilibrando las contribuciones teóricas y empíricas con la realidad concreta de la empresa estudiada.

### **Análisis y sistematización de la información**

Una vez terminado el proceso de recopilación de información desde los distintos tipos de fuentes académicas, empíricas e institucionales, se llevó a cabo una etapa de análisis y

sistematización orientada a organizar los contenidos, de acuerdo con la pregunta guía de la investigación. En total se revisaron 26 documentos, de los que 12 fueron artículos académicos y tesis universitarias, 8 pertenecieron a estudios empíricos o casos aplicados al sector transporte y 6 a documentos institucionales y empresariales. Este proceso se trató desde un enfoque eminentemente documental y analítico, centralizándose en la identificación de conceptos, tendencias y hallazgos relacionados con la innovación estratégica, el servicio al cliente y la transformación organizacional de las empresas del sector transporte.

Para poder sistematizar la información tanto teórica como empírica se aplicó una matriz del análisis bibliográfico como herramienta de organización, donde se definieron variables como el autor, el año de publicación, el objetivo del estudio, el enfoque metodológico y los aportes principales relacionados con la innovación y el cliente. A partir de la matriz se detectaron las cuatro categorías de análisis que estructuraron el estudio: (1) innovación de la estrategia, (2) atención al cliente, (3) cultura organizacional y (4) competitividad de la empresa, que permitieron organizar los aportes de la literatura como también aportar las herramientas que facilitaron el análisis comparativo.

El análisis efectuado ha identificado coincidencias en autores como García (2025), Ruiz (2025) y Cumpa y Yopac (2025) que enfatizan el carácter que tienen las prácticas innovadoras en los procesos internos como medio para la mejora de la experiencia del usuario en empresas de transporte. Del mismo modo, se identificaron vacíos en la literatura especializada, concretamente la escasez de evidencia empírica respecto a la

aplicación de modalidades de innovación estratégica a las condiciones de funcionamiento reales de las empresas de transporte colombiano, así como la baja profundización en la cultura organizacional y en la gestión del talento como facilitadores u obstáculos para implementar estos modelos.

Como complemento, se ha realizado un análisis descriptivo de documentos internos de la empresa Cootransbol Concorde, orientado a simultanear un conjunto de documentación interna (manuales de servicio, protocolos de atención al usuario, informes de satisfacción, registros de quejas) los cuales permitieron generar indicadores como tiempos de respuesta, patrones de comunicación con los usuarios o principales motivos de inconformidad, que se contrastaron con las prácticas y recomendaciones identificadas en la literatura revisada, que evidencian brechas entre la situación actual de la empresa y los enfoques innovadores propuestos por estudios previos.

Finalmente, toda la información analizada fue almacenada para su futura recuperación y su trazabilidad con la finalidad de documentar con prueba escrita cada decisión analítica. Ello favoreció la continuidad entre la información teórica, empírica y contextual, y fue un paso más para proceder a diseñar el sistema de innovación estratégica a partir de la cual lograr desarrollar el servicio ofrecido por la empresa Cootransbol Concorde.

**Tabla 1.**

*Matriz de análisis bibliográfico sobre innovación estratégica y servicio al cliente en empresas de transporte.*

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Metodología</b>	<b>Principales aportes</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Relación con el estudio</b>
Tidd & Bessant	2014	Libro académico	Analizar la innovación como parte de la estrategia empresarial	Revisión teórica	Plantea la innovación estratégica como un proceso integrado a la gestión corporativa	Innovación en la estrategia	Fundamenta el diseño del sistema de innovación estratégica
Osterwalder & Pigneur	2010	Libro académico	Proponer un modelo visual para analizar y rediseñar modelos de negocio	Modelo conceptual	Introduce el Business Model Canvas como herramienta estratégica	Competitividad empresarial	Apoya la reconfiguración del modelo de servicio al cliente
Ruiz	2025	Tesis de maestría	Evaluar la innovación de procesos en empresas de transporte terrestre	Estudio de caso	Evidencia mejoras en la percepción del servicio mediante optimización de procesos	Atención al cliente	Sustenta la pertinencia de la innovación de procesos en Cootransbol
García	2025	Tesis de maestría	Analizar la relación entre innovación	Investigación descriptiva	Relaciona innovación organizacional con	Cultura organizacional	Refuerza la necesidad de innovación

			ón y experiencia del cliente		satisfacción del usuario		orientada al cliente
Cumpa & Yopac	2025	Artículo académico	Examinar prácticas innovadoras en empresas de servicios	Revisión documental	Destaca la cultura organizacional como factor clave de innovación	Cultura organizacional	Apoya el enfoque cultural del sistema de innovación
Christensen	2016	Libro académico	Analizar la innovación disruptiva en los modelos de negocio	Análisis teórico	Explica cómo la innovación redefine mercados y servicios	Innovación en la estrategia	Justifica el cambio estratégico en la atención al cliente

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

### **Definición y fundamentos de la innovación estratégica**

La innovación estratégica implica la capacidad que tiene una organización de anticipar, adecuar y transformar los métodos, los modelos de negocio y la cultura interna de la empresa de forma que genere valor sostenible. Según Tidd y Bessant (2014), la innovación estratégica no se limita únicamente a la innovación técnica o de producto, sino que responde a un enfoque más global que implica gestionar la innovación como parte de la estrategia corporativa, identificando las capacidades, las fuentes de innovación, las estructuras organizativas y el liderazgo que permiten convertir las ideas en resultados.

En cambio, para Osterwalder (2015), que contribuye al concepto enfatizando el modelo de negocio como vehículo principal de la innovación, para este autor, su herramienta Business Model Canvas permite diseñar, evaluar e innovar modelos de negocio al circunscribir un conjunto de bloques claramente definidos como la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, etc. De esta manera, la innovación estratégica incluye no sólo innovación continua sino la reinención del modelo de negocio para adaptarse a nuevos entornos.

Para Christensen (1986), quien desarrolla el concepto de innovación disruptiva como parte de la innovación estratégica, afirmando que las organizaciones pueden generar nuevas propuestas de mercado que, en un principio, están orientadas a un tipo de cliente

menos exigente o que corresponde a un segmento despreciado y que, a posteriori, llegan a sustituir el producto o servicio tradicional a través de la inserción mediática de la misma. Este tipo de innovación gorra a las organizaciones existentes a revisar sus estrategias, capacidades y su relación con los usuarios para no dejar de existir.

En cambio, para Aguilera & Bernal (2016), quienes proporcionarían una perspectiva de ámbito o local destacando cómo la innovación estratégica debe acomodarse a contexto institucional, cultural y regulador del país. Su contribución teórica consistiría en cómo las empresas del contexto colombiano tienen retos determinados (infraestructura, percepción del cliente, canales de atención) que hacen necesario que la innovación estratégica no sea una pasar importada sino adaptada.

La innovación estratégica se basa en su función para la competitividad y la generación de valor en las organizaciones. Esta favorece la adaptación organizacional frente a modificaciones tecnológicas, culturales o del mercado al llegar antes al usuario, mejorar la eficiencia operativa, disminuir costes y tiempos, y generar la ventaja competitiva. La innovación estratégica no es simplemente una forma de ofrecer respuesta a las necesidades manifiestas en el presente, también ayuda a preparar a la empresa para la llegada de nuevos escenarios, de forma que determina cultura, capacidades, modelos de gestión que favorecen así la resiliencia y la sostenibilidad en el largo plazo.

### **Tipos de innovación aplicables al caso**

En el caso de una empresa de transporte como Cootransbol Concorde, la innovación de proceso es, por ende, la que resulta más adecuada. La innovación de proceso se entiende como la implementación de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado, que puede incluir cambios en técnicas, equipos o software utilizados en las operaciones (OECD/Eurostat, 2018). En la investigación de Ruiz (2025) se pone de manifiesto que las empresas interprovinciales de transporte que introducen mejoras en sus procesos logran incrementar la percepción del servicio de forma notable, dado que reducen los tiempos de espera y mejoran la coordinación operativa. En este sentido, para Cootransbol Concorde la innovación de procesos internos es una estrategia adecuada para poder responder de forma adecuada a las dudas sobre horarios, demoras y traslados que plantea el cliente.

Otro tipo de innovación, del que resaltaremos su relevancia, es la innovación organizacional, que implica realizar modificaciones respecto de estructura, cultura y prácticas dentro de la empresa. Linares y Arriaga (2024) apuntan que la innovación organizacional —por ejemplo a través de la descentralización de decisiones, el reciclaje de personal, un adecuado liderazgo orientado en el usuario y canales de comunicación interna— puede llevar a resultados relevantes en relación con la capacidad de respuesta del servicio. Para Cootransbol Concorde, esto puede implementarse en la creación de unidades de servicio al usuario, ante la necesidad de implementar protocolos de respuesta

rápida ante eventos negativos y la incorporación de capacitación para que los demás puedan tomar decisiones rápidas que lleven a satisfacer la necesidad del usuario.

La innovación en el modelo de negocio está presente también en este horizonte. En la investigación de García (2025) se ejemplifican incluso algunas modalidades de empresas de transporte que transformaron el modelo de negocio añadiendo a su transporte tradicional, características o servicios complementarios como Apps de localización de los viajes, paquetes de servicios a los clientes, tarifas diferenciadas por segmentos, y/o información clara sobre tiempos de viaje con datos actualizados. Para Cootransbol Concorde, la innovación en el modelo de negocio también pasaría por valorar las opciones que incorporen una mejor calidad de la oferta al usuario, como son información on-demand, información sobre el estado de la llegada en tiempo real, y/o paquetes con características adicionales de modo que la experiencia de los viajes sea más rica que una mera prestación del transporte físico.

La innovación orientada al servicio también resulta útil, definida como aquellas innovaciones que inciden en el comportamiento de la relación empresa-clientes: atención, canales, comunicación, seguimiento, postventa, gestión de quejas. Ruiz (2025) comprobó que para los usuarios son especialmente importantes aquellas empresas que innovan en su propuesta de cómo gestionar la forma de actuar con el cliente, aumentando el nivel de transparencia, la comunicación sobre situaciones de demora y los canales de atención. Por lo tanto, en tu propuesta de sistema de innovación estratégica es prioritario incluir innovaciones de servicio que puedan ayudar a Cootransbol Concorde a dar respuesta a las

dudas en torno a horarios, demoras, etc.; tal vez a través de plataformas digitales, mensajes automáticos o atención personalizada.

En última instancia, no todas las innovaciones son igualmente relevantes o con el mismo coste. De la clasificación realizada, serían las innovaciones de proceso y servicio las de mayor pujanza para Cootransbol Concorde, junto con la organización y el modelo de negocio. Esto se debe a que las innovaciones de proceso y de servicio son más directas, terminan teniendo una barrera de entrada menor y su impacto sobre una realidad tangible para el usuario es bastante visible. Las innovaciones organizacionales y el modelo de negocio requieren un mayor coste, alineamiento estratégico y cambio cultural, pero son imprescindibles para consolidar los resultados a largo plazo. De esta forma, el diseño del sistema de innovación estratégica debe centrar sus prioridades en aquellas tipos de innovaciones que generen más impacto directo, mientras que a su vez prepara la empresa para escalar este tipo de innovaciones.

### **Relación entre innovación y estrategia corporativa**

La innovación deja de ser un proceso aislado, convirtiéndose en un elemento constitutivo de la estrategia empresarial, y pasa de ser una actividad reactiva que orienta la actividad una vez que se ha desarrollado a una función proactiva que orienta la actividad a futuro de la empresa. De este modo, se considera que la integración de la innovación en el diseño de la estrategia permite que cada decisión estratégica, cada inversión y cada adaptación operativa esté alineada con los objetivos de la organización: mejorar la eficiencia de las operaciones, incrementar la calidad del servicio, lograr la

satisfacción del cliente y asegurar la ventaja del competidor. En una reciente investigación realizada en el sector de servicios en Colombia sobre estrategia de innovación alineada con calidad de servicio encontramos, por ejemplo, que una estrategia de innovación bien implementada mejora la calidad de los procesos en la organización lo cual se traduce en una mejora de los resultados de la organización.

Asimismo, la combinación estratégica desde la innovación apoya la eficiencia operativa. Cuando la innovación se une a la estrategia, los procesos internos se enfrentan a la revisión permanente, se eliminan redundancias, se mejoran los flujos de trabajo, se optimizan los recursos, etcétera. En el caso de los Sistemas Integrados de Transporte Público en Colombia (SITP), las dinámicas de capacidades de innovación (creación, absorción y reconfiguración del conocimiento) permitirían aprovechar mejor los recursos, adaptarse mejor a los cambios del entorno y operar a niveles más estables en respuesta a la demanda, reduciendo las expectativas de retraso y aumentando la eficiencia del servicio.

En lo que respecta al grado de satisfacción que experimenta un cliente, una estrategia corporativa - la que incorpora innovación - permite crear servicios que están por encima de lo que espera el usuario: más y mejor información, plazos de respuesta más cortos, mejor atención de las quejas, mejores vías de comunicación, etc. En el estudio denominado "Innovation Strategy, Quality and Performance in the Service Sector", se encontró que las organizaciones del sector servicios de Colombia que utilizan estrategias innovadoras consiguen mejorar cercanamente la calidad del servicio, lo que se traduce en

un grado de satisfacción del cliente y en un valor percibido muy superior. Este tipo de resultados son importantes para aquellas empresas dedicadas al transporte, por ejemplo, Cootransbol Concorde, en las que los usuarios valoran en gran medida el que una empresa gestione de forma adecuada las demoras, los horarios o la claridad de la comunicación.

La competencia por su parte se ve incrementada cuando la innovación es parte central del sistema estratégico de la empresa. Estrategias corporativas definidas dentro de unas líneas de trabajo que contemplan la innovación permiten distinguirse del resto de la competidora a partir del servicio, el precio, la eficiencia o la experiencia del usuario. Un artículo reciente titulado *Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation* encontró una relación positiva significativa entre la estrategia de empresa y la innovación, donde aquellas empresas que contienen la innovación de forma estratégica obtienen mejor ventaja competitiva. Esa ventaja competitiva puede verse traducida en mayor cuota de mercado, fidelidad del cliente, reputación, adaptabilidad.

Finalmente, el vínculo existente entre innovación y estrategia de empresa, es capaz de generar valor sostenible ya que promueve que la misma pueda responder a las demandas del presente pero también anticipe eventos o cambios que se puedan producir en el futuro: inversiones en cultura organizacional, el liderazgo capaz de responder a la innovación, la evaluación del desempeño continuo o mejora continua, el empleo de indicadores, el sistema de gestión del conocimiento, el sistema de compensación, etc. En

el ámbito transporte puede verificarse o tangibilizarse en la mejora de la calidad del servicio al cliente, innovación en los modos de comunicación utilizados, sistemas de seguimiento del viaje, de tiempos de espera en cuanto a la atención, etc. Ese tipo de planteamiento permite asegurar que la propuesta de innovación estratégica para Cootransbol Concorde no sea un proyecto y ya está, sino que se trata de un sistema coherente con la visión competitiva de la empresa de crecimiento, sostenibilidad y excelencia en el servicio.

### **Herramientas de gestión de la innovación seleccionadas**

El sistema de diseño de innovación estratégica para la mejora del servicio al cliente Cootransbol Concorde, necesita herramientas de gestión que permitan diagnosticar, planificar, mejorar de modo continuado, las capacidades organizativas. La elección de las herramientas de gestión está basada no tanto en la validez metodológica como en su pertinencia en función del contexto operativo –el transporte de pasajeros–, donde la calidad del servicio, la puntualidad y la eficiencia son propiedades básicas de la competitividad. Seguidamente se desarrolla su aplicación, los aspectos para tener en cuenta en la implementación, la periodicidad de su uso y los indicadores de éxito propios de cada una.

### **Diagnóstico de Capacidades de Innovación**

Esta herramienta permite ejecutar el diagnóstico de las capacidades innovadoras y realizar el diagnóstico de los mecanismos en materia de toma de decisiones, de gestión del conocimiento y de creatividad colectiva de la organización.

Ejecutar: Se propone realizar un cuestionario estructurado destinado a los líderes de área y a una muestra representativa de colaboradores. Dicho instrumento cuestionario puede ser desarrollado mediante talleres participativos analizando aspectos referidos al trabajo en equipo, al liderazgo, a la apertura al cambio, a la voluntad de nuevas ideas...

Claves: el diagnóstico debe garantizar la confidencialidad de las respuestas, debe estimular la voluntariedad de participación y debe promover la autocrítica.

Periodicidad: el diagnóstico debe ser realizado semestralmente de forma que permita ir comparando los avances en cuanto a las capacidades innovadoras.

Indicadores: número de ideas aportadas por los empleados, grado de satisfacción interna sobre el proceso de innovación, porcentaje de acciones de mejora puestas en marcha, nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la compañía.

### **Business Model Canvas**

Esta herramienta permite ejecutar el diagnóstico de las capacidades innovadoras y realizar el diagnóstico de los mecanismos en materia de toma de decisiones, de gestión del conocimiento y de creatividad colectiva de la organización.

**Ejecutar:** Se propone realizar un cuestionario estructurado destinado a los líderes de área y a una muestra representativa de colaboradores. Dicho instrumento cuestionario puede ser desarrollado mediante talleres participativos analizando aspectos referidos al trabajo en equipo, al liderazgo, a la apertura al cambio, a la voluntad de nuevas ideas...

**Claves:** el diagnóstico debe garantizar la confidencialidad de las respuestas, debe estimular la voluntariedad de participación y debe promover la autocrítica.

**Periodicidad:** el diagnóstico debe ser realizado semestralmente de forma que permita ir comparando los avances en cuanto a las capacidades innovadoras.

**Indicadores:** número de ideas aportadas por los empleados, grado de satisfacción interna sobre el proceso de innovación, porcentaje de acciones de mejora puestas en marcha, nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos de la compañía.

### **Value Proposition Canvas**

Esta herramienta es un complemento al Business Model Canvas y permite realizar un análisis detallado de la relación empresa-cliente al momento de detallar las necesidades, frustraciones y expectativas de los usuarios así como también de los beneficios y soluciones que brinda la organización.

**Implementación:** Se recomienda aplicar el Value Proposition Canvas desde encuestas y grupos focales con los pasajeros tanto frecuentes como ocasionales. Desde ese punto, se contrastarán los puntos de vista de los clientes con las hipótesis del personal de Cootransbol Concorde.

Aspectos clave: recoger información variada (usuarios de diferentes edades, destinos y horarios), contrastar resultados con datos reales del servicio y asegurar que las propuestas de valor se traduzcan en resultados concretos.

Periodicidad: se recomienda su aplicación en forma anual, o bien, cada vez que se realicen cambios en las rutas o los servicios con relevancia.

Indicadores: porcentaje de satisfacción en atributos clave (puntualidad, comodidad, trato del personal, seguridad), cantidad de quejas solucionadas en primer contacto, repetición del cliente, aumento de Net Promoter Score (NPS).

### **Matriz Impacto–Esfuerzo**

La Matriz Impacto–Esfuerzo se plantea como un método a seguir para seleccionar las iniciativas de innovación con mayores probabilidades de éxito, en función de la relación entre el esfuerzo y el efecto.

Implementación: el grupo de innovación junto con los jefes de áreas deben listar las distintas acciones susceptibles de innovar (mejoras en tecnología, formación de las personas, reingeniería de protocolos de atención) y situarlas en la matriz según su impacto y el esfuerzo previsto.

Puntos importantes: realizar la priorización de forma consensuada, predeterminar el modo de analizar las acciones (tiempo, coste, beneficiario) y priorizar las acciones del tipo “alto impacto–bajo esfuerzo”.

Calendario: elaboración inicial momentáneo en el mes 3, actualización semestral.

Indicadores: porcentaje de proyectos ejecutados en el cuadrante de alto impacto, tiempo medio de ejecución, llegar a los objetivos del plan de innovación y satisfacción del cliente posterior a la mejora ejecutada.

### **Cultura de la Innovación y Liderazgo Participativo**

La realidad que casi todos no pueden cambiar con un sistema de innovación es que, por sí mismo, no será suficiente para abrir el camino a la innovación, dado que si no hay una cultura organizacional que promueva la creatividad, participación y liderazgo inspirador no podrá llevarse a cabo.

Ejecución: Implantación de un programa interno bautizado “Cootransbol Innovación Líderes”, donde se ejecute la promoción de campañas de ideas, reconocimiento al personal y la implementación de espacios de co-creación entre conductores, administrativos y directores.

¡Aspectos fundamentales! Promoción de un liderazgo horizontal, una mejor comunicación interna, reconocimiento público a las buenas prácticas y establecer metas alcanzables.

Calendario: formación de liderazgo innovador bimestral, evaluación anual del clima organizacional, seguimiento permanente de la participación del personal.

Indicadores: número de ideas ejecutadas, tasa de participación en la innovación, percepción del liderazgo por parte de los empleados y reducción de la rotación de personal.

**Tabla 2.**

*Cronograma general de implementación de las herramientas.*

<b>Herramienta</b>	<b>Etapas inicial</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Indicadores principales</b>
Diagnóstico de Capacidades de Innovación	Mes 1	Semestral	Anual	Ideas propuestas, satisfacción interna, conocimiento organizacional
Business Model Canvas	Mes 1	Trimestral	Anual	Rentabilidad, satisfacción del cliente, fidelización
Value Proposition Canvas	Mes 2	Anual	Anual	Satisfacción por atributo, quejas resueltas, NPS
Matriz Impacto–Esfuerzo	Mes 3	Semestral	Anual	% proyectos ejecutados, tiempos de implementación
Cultura de Innovación y Liderazgo	Mes 1	Bimensual	Anual	Participación, ideas implementadas, rotación del personal

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Implicaciones para Cootransbol Concorde**

La adopción de un sistema de innovación estratégica en Cootransbol Concorde propone una gran posibilidad de rediseñar la gestión del servicio al cliente y fortalecer la misma en el ámbito del transporte intermunicipal. Las dificultades principales son relativas, en la actualidad, a la atención de los usuarios, así como a la lentitud en las respuestas a preocupaciones respecto a los horarios o el tiempo de demora en los viajes; lo que a su vez es una consecuencia de la integración limitada en las tecnologías para la obtención y manejo de información. La implementación de elementos como la evaluación de capacidades de innovación o el Business Model Canvas permitiría a la empresa identificar sus puntos críticos y replantear sus procesos desde una óptica estratégica, lo que mejoraría no solo la capacidad para realizar los procesos, sino que además optimizaría la comunicación interna y la atención de los pasajeros; lo que a su vez permite construir un servicio más fiable y satisfactorio.

Desde la perspectiva de la organización, el enfoque innovador haría que Cootransbol Concorde pase de un enfoque reactivo a uno proactivo de la gestión del servicio. Con este enfoque, sumado a la incorporación de mecanismos de recolección y análisis de la información necesaria que tiene el cliente o los clientes, la empresa probablemente pudiera evitar problemas recurrentes y responder ágilmente y con cierta personalización a las necesidades de los diferentes clientes. Se quiere que esta cultura innovadora sirva de soporte para que los trabajadores se involucren en la generación de ideas y en la mejora continua, en tanto que permite que la estructura acarree la renovación y la flexibilidad.

Desde esta cultura habrá mayor cohesión entre los distintos escalones de la organización, disminución de fallos operativos y aumento del compromiso con la calidad del servicio.

Las herramientas propuestas tienen también consecuencias tecnológicas directas para mejorar la atención al cliente. La perspectiva del uso de la transformación digital a través de alternativas digitales que permitieran, por ejemplo, la comunicación en tiempo real, sistemas automatizados para dar información de horarios, rutas, etc., reduciría quejas, e incluso los tiempos de respuesta a los usuarios. La matriz impacto-esfuerzo permitiría precisamente establecer prioridades para este tipo de proyectos tecnológicos, de acuerdo con la viabilidad de estos, el retorno que se puede percibir, y así tomar decisiones mixtas más informadas. De esta manera, la novedad adoptada se entiende como un instrumento de modernización, no sólo para la atención al cliente, sino también para una mejora del rendimiento operativo en su conjunto; como una innovación.

El liderazgo innovador juega también un papel esencial en las implicaciones de tal proceso. Una práctica participativa del liderazgo que se basa en la comunicación abierta y la confianza permitirá a los grupos de trabajo implicarse en el mismo proceso de gestión de ideas y resolución creativa de problemas. En el caso de Cootransbol Concorde, directivos y supervisores deben desempeñarse como agentes del cambio que promuevan la innovación en la cotidianidad de la organización. De este modo se impulse un escenario donde la mejora del servicio al cliente no dependa solo de procedimientos técnicos sino del compromiso humano y del alineamiento que se alcance entre los diferentes niveles de la jerarquía empresarial.

Finalmente, desde la deducción de las implicaciones que se pueden obtener con el uso de este sistema, cabría esperar una alta satisfacción del usuario, una disminución en los tiempos de respuesta ante preguntas, dudas e incluso reclamaciones y una mayor fidelización de la clientela. A más largo plazo, la innovación estratégica hará que Cootransbol Concorde pase a ser una empresa de transporte contemporánea, centrada en el usuario, guiada por la toma de decisiones basada en datos e la mejora continua, fortaleciendo su imagen y sus ventajas como una empresa capaz de afrontar los retos del sector en términos de digitalización, sostenibilidad y de la exigencia del cliente actual.

## Conclusiones

El análisis realizado permite identificar, a partir de la revisión de la literatura teórica, empírica y del diagnóstico interno de Cootransbol Concorde, que la implementación de un sistema de innovación estratégica no representa una opción alternativa, sino que debe considerarse una necesidad para que se produzcan mejoras en la gestión del servicio de atención al usuario. Los resultados dejan ver que buena parte de las ineficiencias detectadas (la ausencia de canales de comunicación ágiles y eficaces, la escasa integración con la tecnología y la poca retroalimentación por parte de los usuarios) podrían ser solucionadas bajo un modelo de innovación estructurada que combine la planeación estratégica con la mejora continua de los procesos. En este sentido, el diseño de dicho sistema se entiende como un medio operativo para transformar la atención al usuarios en un proceso mucho más proactivo y ordenado y enfocado a la satisfacción real del pasajero.

Los análisis desarrollados en el marco teórico ponen de manifiesto que la innovación deja de ser un fenómeno singular cuando se relaciona con la estrategia empresarial corporativa. En el caso de la corporación cooperativa del transporte Cootransbol Concorde, es necesaria la vinculación de los objetivos en cuanto a atención o servicio de los clientes con los objetivos en la gestión, tecnología y cultura corporales, para que la corporación cooperativa del transporte Cootransbol Concorde sea capaz de construir un modelo de atención a la satisfacción de los clientes que esté fundamentado en la mejora continua basado en decisiones estratégicas que se sustentan en información cierta sobre

las expectativas de los usuarios. Dicha articulación ayudará a incrementar la competitividad y al reconocimiento como empresa en torno al valor añadido del servicio.

También se concluye que la cultura de innovación y el liderazgo participativo son aspectos que determinan el éxito del sistema propuesto. Propiciar un ambiente en el que los trabajadores se sientan involucrados en generar ideas y otorgar soluciones creativas contribuye con la mejora del clima organizacional y el compromiso con el servicio. Desde este punto de vista, el liderazgo debe ser facilitador del cambio, promoviendo la comunicación, la confianza y la capacitación constante, haciendo con ello de la continuidad de las acciones innovadoras un hecho de largo plazo.

Finalmente, los resultados obtenidos de la revisión teórica y metodológica demuestran que la innovación estratégica no solo mejora los indicadores de servicio, sino que también impulsa la modernización global de la empresa. Su aplicación en Cootransbol Concorde favorecerá la digitalización de la atención, la eficiencia operativa y la fidelización de los usuarios, permitiendo a la organización posicionarse como referente regional en transporte con orientación al cliente. En conclusión, la innovación estratégica debe ser asumida no como un proyecto temporal, sino como un eje permanente de gestión que asegure la competitividad y sostenibilidad de la empresa frente a los desafíos del entorno actual.

## Referencias

- Aguilera, C; Bernal, J. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/24901>
- Cabrera, D. (2016). Towards a framework of generating sustainable competitive advantages in the Integrated Public Transport Systems - IPTS in Colombia. Contribution of dynamic innovation capabilities. <https://www.redalyc.org/journal/496/49650910020/>
- Cufiño, C; Mantilla, Y. (2020). Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo de la Empresa de Transportes Especiales. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38480>
- Cumpa, I; Yoplac, E. (2025). Optimización de la integración de procesos internos y fortalecimiento de la infraestructura para una gestión organizacional eficiente en Corporación Logística & Transporte S.A.C. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/685391>
- Christensen, C. (1986). Innovation Models, Strategies, and Management Techniques. <https://www.student-notes.net/innovation-models-strategies-and-management-techniques/>
- Farida, I; Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. <https://www.mdpi.com/2199-8531/8/3/163>

- Fuertes, L; Ugaz, J. (2020). Implementación del sistema integrado de gestión ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 y la innovación como fuente de la ventaja competitiva en las empresas del sector servicios logísticos en Lima 2019. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/655176>
- García, J. (2024). Análisis del sector transporte en Colombia a través de metodologías de planeación estratégica 2023 – 2024. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/30550>
- García, A. (2025). Propuesta de mejora de estrategias competitivas para la atención al cliente en la empresa de Transportes y Servicios Generales SANTANGEL S.R.L., Piura, 2024. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/40098>
- Gómez, H; Florez, A. (2023). Authors of first article — Users’ perception for innovation and sustainability management: evidence from public transport. Review of Managerial Science. DOI:10.1007/s11846-023-00625-0
- Linares, M; Arriaga, J. (2024). Planeación Estratégica para mejorar el servicio al cliente en el Taller Automotriz “ServiExpress”, Quevedo. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4764>
- 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>

Osterwalder, A. (2015).

<https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Pourhashem, G., & Kováčiková, T. (2025). Smart and Innovative Solutions for

Maximizing Public Transport Ridership and Passengers' Satisfaction: Case Study of the City of Žilina. In C. McNally, P. Carroll, B. Martinez-Pastor, B. Ghosh, & N. Valantasis-Kanellos (Eds.), *Transport Transitions: Advancing Sustainable and Inclusive Mobility*. Springer. DOI:10.1007/978-3-031-85578-8\_47

Ruiz, K. (2025). La innovación para mejorar la calidad de servicio de la empresa de transporte interprovincial Clase A, distrito de Huánuco 2023.

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39513>

Tidd, J; Bessant, J. (2014). *Strategic Innovation Management*. [https://www.wiley-](https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/strategic-innovation-management-978-1-118-45723-8)

[vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/strategic-innovation-management-978-1-118-45723-8](https://www.wiley-vch.de/en/areas-interest/finance-economics-law/strategic-innovation-management-978-1-118-45723-8)

Tipán, E. (2023). Diseño de un Plan estratégico para la empresa "System Technology".

<https://repositorio.utc.edu.ec/items/82f1867f-171f-4c69-add4-d330f78606a0>

Vélez, I. (2018). Innovation strategy, quality, and performance in the service sector.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/2412-](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/2412-3730_e73bb397e48b591cd0913c6bb716a433/Details)

[3730\\_e73bb397e48b591cd0913c6bb716a433/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/2412-3730_e73bb397e48b591cd0913c6bb716a433/Details)