

*Rosa Emilia Fajardo Cortés<sup>1</sup>*

# ESTUDIO DE CASO: RECONOCIMIENTO DEL POTENCIAL DE INNOVACIÓN DE LA EMPRESA LLANOGAS S.A. EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE VILLAVICENCIO-META

---

CASE STUDY: RECOGNITION OF POTENTIAL LLANOGAS INNOVATION COMPANY S.A. PUBLIC SERVICE COMPANY OF VILLAVICENCIO-META

ESTUDO DE CASO: O RECONHECIMENTO DO POTENCIAL INOVAÇÃO DA COMPANHIA LLANOGAS S.A. COMPANHIA ABERTA DE SERVIÇO DE VILLAVICENCIO-META

---

## RESUMEN

El desarrollo de las organizaciones ha salido de las fronteras. Se crea la cultura de un mayor grado de competitividad empresarial, que se suple con la innovación, entendida esta como la utilización de nuevo conocimiento para la creación de nuevos productos y nuevos servicios por medio del mejoramiento continuo de los procesos organizacionales internos y externos de las empresas, lo que exige la imperiosa necesidad de reconocer los factores que potencializan la innovación en una empresa. Este estudio de caso toma como unidad de análisis a Llanogas S. A. E. S. P., empresa dedicada al suministro del gas natural ampliamente reconocida en la región como líder en los procesos organizacionales. Se evidencia que Llanogas S. A. E. S. P. es una empresa que desarrolla y fortalece los factores y las estrategias que conllevan a potenciar la innovación en sus procesos internos y en la prestación del servicio de distribución y comercialización de gas natural domiciliario.

**Palabras clave:** innovación, innovación incremental, innovación radical, estrategia ofensiva, estrategia defensiva, estrategia imitativa, Llanogas.

## ABSTRACT

The organizational development has come out of the borders, Culture is created in a higher level of business competitiveness, that is supplied with innovation, understood as the use of new knowledge to create new products, new services, through

continuous improvement of internal and external organizational business processes, requiring the urgent need to recognize the factors that strengthen innovation in a company. This case study takes as a unit of analysis to Llanogas SA E.S.P, dedicated to the supply of natural gas and widely recognized in the region as a leader in organizational processes. It is evident that Llanogas S.A. E.S.P is a company that develops and strengthens the factors and strategies that lead to potentiate innovation in internal processes and in the service of distribution and marketing of natural gas house.

**Keywords:** Innovation, incremental innovation, radical innovation, offensive strategy, defensive strategy, imitative strategy, Llanogas.

## RESUMO

O desenvolvimento organizacional deixou fronteiras, a cultura de um maior nível de competitividade, que é complementada com a inovação é criado, entendida como a utilização de novos conhecimentos para criar novos produtos, novos serviços, através da melhoria contínua dos processos de negócio internos e externos da organização, exigindo a necessidade urgente de reconhecer os fatores que fortalecem a inovação em uma empresa. Este estudo de caso tem como unidade de análise Llanogas SA E.SP, dedicada ao fornecimento de gás natural e amplamente reconhecida na região como um líder em processos organizacionais. É evidente que Llanogas S.A. ESP é uma empresa que desenvolve e fortalece os fatores e estratégias que levam a potenciar a inovação em processos internos e no serviço de distribuição e comercialização de gás natural casa.

**Palavras-chave:** Inovação, inovação incremental, inovação radical, estratégia ofensiva, estratégia defensiva, estratégia imitativas, Llanogas.

---

## INTRODUCCIÓN

Este estudio de caso presenta los factores internos y externos que contribuyen a las organizaciones a potencializar su innovación a partir de la identificación, el conocimiento y fortalecimiento de estos.

El potenciar la innovación es la respuesta a la necesidad de competitividad que surge para afrontar el proceso de internacionalización, ya que el quehacer de las empresas ha salido de las fronteras, de manera que su mercado es ahora globalizado, se ha acentuado con los permanentes y dinámicos avances de las comunicaciones y la tecnología de Internet, superando así las fronteras internacionales.

el vínculo de esos componentes podría resultar en un menor costo, en un producto diferenciado o en uno totalmente nuevo que los clientes deseen.

En el departamento del Meta está Llanogas S. A. E. S. P., una empresa dedicada al suministro del gas natural y ampliamente reconocida en la región como líder en los procesos organizacionales, en la gestión de la calidad y en el mejoramiento continuo. Por ello se genera la expectativa de evaluar los factores que conllevan a fortalecer el potencial innovador de Llanogas S. A. E. S. P.

La investigación relacionada tuvo como objetivo general terminar el reconocimiento del potencial innovador de la empresa Llanogas S. A. E. S. P.,

---

### *La innovación se globaliza. Las principales multinacionales alcanzan Innovación mediante la integración de sus recursos a nivel mundial.*

---

La base de la competitividad es la innovación, que permite a las empresas alcanzar, superar y ser el líder en sus mercados, obtener altos índices de rentabilidad sostenibles y generar valor de empresa con alto grado de responsabilidad social.

La innovación ha alcanzado y superado todo límite, y sus beneficios son múltiples, como bien lo afirma Jiren<sup>2</sup> (2008): «La innovación se globaliza. Las principales multinacionales alcanzan Innovación mediante la integración de sus recursos a nivel mundial. La Innovación brota por doquier en los mercados emergentes».

No es fácil reconocer el potencial de una innovación cuando llega una nueva tecnología: no siempre es fácil comprender los conceptos que sustentan cada componente de la tecnología y las relaciones entre estos. Tampoco es fácil comprender cómo

identificando los factores y las estrategias aplicadas que le han llevado a posicionarse como una de las empresas más competitivas del departamento del Meta.

---

## REFERENTES TEÓRICOS

### **Innovación**

La innovación en las organizaciones dejó de ser una estrategia puntual para convertirse en el verdadero direccionamiento de las organizaciones. Es necesario que las empresas manejen elementos que son claves para ser competitivas. Los modelos de calidad han evolucionado a modelos de innovación, y para ello se requiere, por una parte, que las empresas establezcan sus fuentes de innovación y que, por otra parte, gestionen procesos de innovación bajo modelos que permitan el desarrollo de innovaciones mediante la aplicación de técnicas modernas de gestión de la innovación (Jiren, 2008, p. 189).

Escorsa y Valls (2005) afirman que «(...) La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas

---

2 Empresario de nacionalidad china, presidente y director ejecutivo principal de Neusoft Corporación, nombrado como el Innovador Asiático de 2007 y expositor del panel Ciencia, Tecnología e Innovación, que se llevó a cabo en 2008 en el Centro Internacional de Negocios y Exposiciones Corferias (Bogotá).

nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación. Innovación es atreverse, e innovación es nacer cada día» (p. 15).

Afuah (1999) en su libro *La dinámica de la innovación organizacional* describe la innovación como la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que los clientes desean. Es inversión más comercialización.

Según Michael Porter (1990), hay una nueva manera de hacer las cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa. El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía.

### Reconocimiento del potencial innovador

No es fácil reconocer el potencial de una innovación (Afuah, 1999, p. 116). Cuando una nueva tecnología llega, no siempre es fácil comprender los conceptos que sustentan cada componente de la tecnología y las relaciones entre estos.

A las compañías les resulta difícil reconocer el potencial de las innovaciones, lo cual se debe a dos factores:

1. La incertidumbre, que a menudo aflige la innovación, en especial en sus etapas iniciales. Por lo general, hay falta de información y de claridad en cuanto a qué tecnologías se usarán exactamente en el producto o servicio, o sobre qué es aquello que los clientes desean.

2. El modo en que las empresas recaban y procesan información para comprender la razón fundamental que se halla tras la innovación y sus aplicaciones.

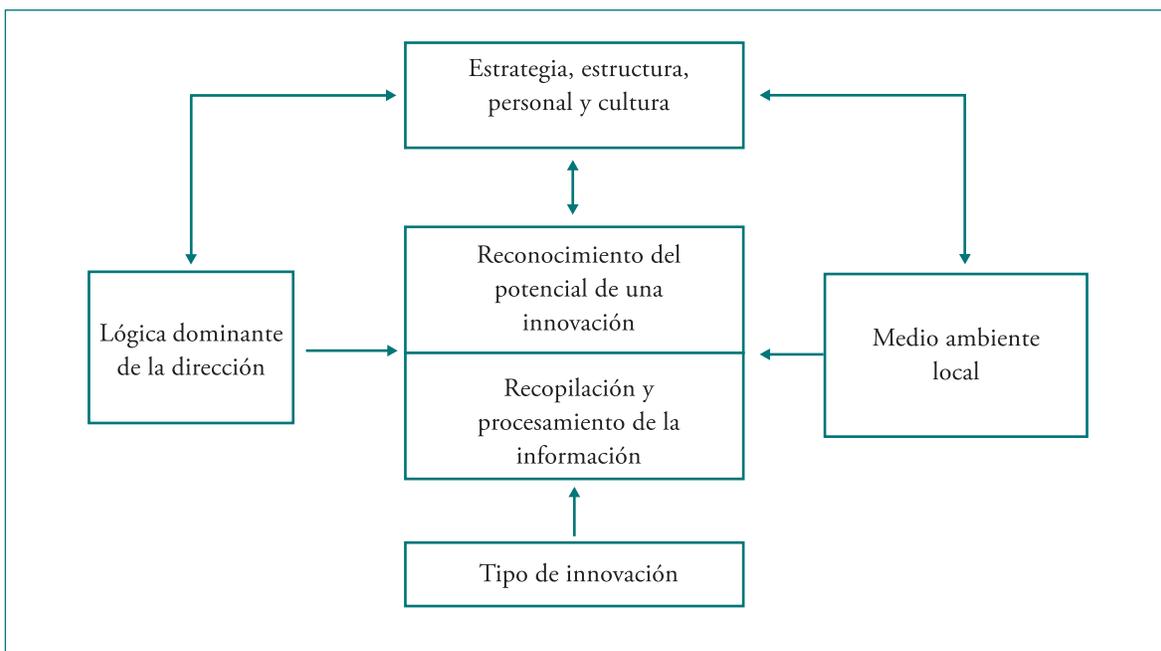
### Factores que fijan el reconocimiento del carácter potencial de la innovación

Los factores que sustentan la capacidad de una compañía para reconocer el potencial de una innovación son los siguientes:

#### Lógica de dirección dominante

Cada gerente lleva a cada problema de dirección una serie de preferencias, opiniones y supuestos sobre el mercado al que su compañía sirve, a quién contratar, qué tecnología utilizar para competir en el mercado,

Figura 1. Factores que fijan el reconocimiento del carácter potencial de la innovación. Fuente: Afuah (1999).



quiénes son los competidores de la compañía y cómo dirigir el negocio. Estas definen el marco dentro del cual es probable que un gerente explore en busca de información y enfoque la solución del problema.

**Estrategia, estructura, sistemas y personal**

Es la capacidad de una compañía para recopilar y procesar información. Es también una función de sus estrategias de innovación, estructura, sistemas, personal y medio ambiente.

**Estrategia de innovación**

Para Afuah (1999), la estrategia de innovación es el patrón de actividades acerca de cuándo y cómo utilizar nuevo conocimiento para ofrecer nuevos productos o servicios. Las estrategias de innovación que una empresa puede seguir son de tres tipos: ofensiva, defensiva e imitativa.

1. Estrategia ofensiva: patrón o modelo de actividades que conduce a ser el primero en introducir un producto o servicio.

2. Estrategia defensiva: patrón de actividades que conduce a ofrecer un producto o servicio solamente después de que otra compañía ha sido la primera en introducirlo.

3. Estrategia imitativa: patrón o modelo de actividades que conduce a ofrecer un producto ya existente en el mercado (Afuah, 1999, p.125).

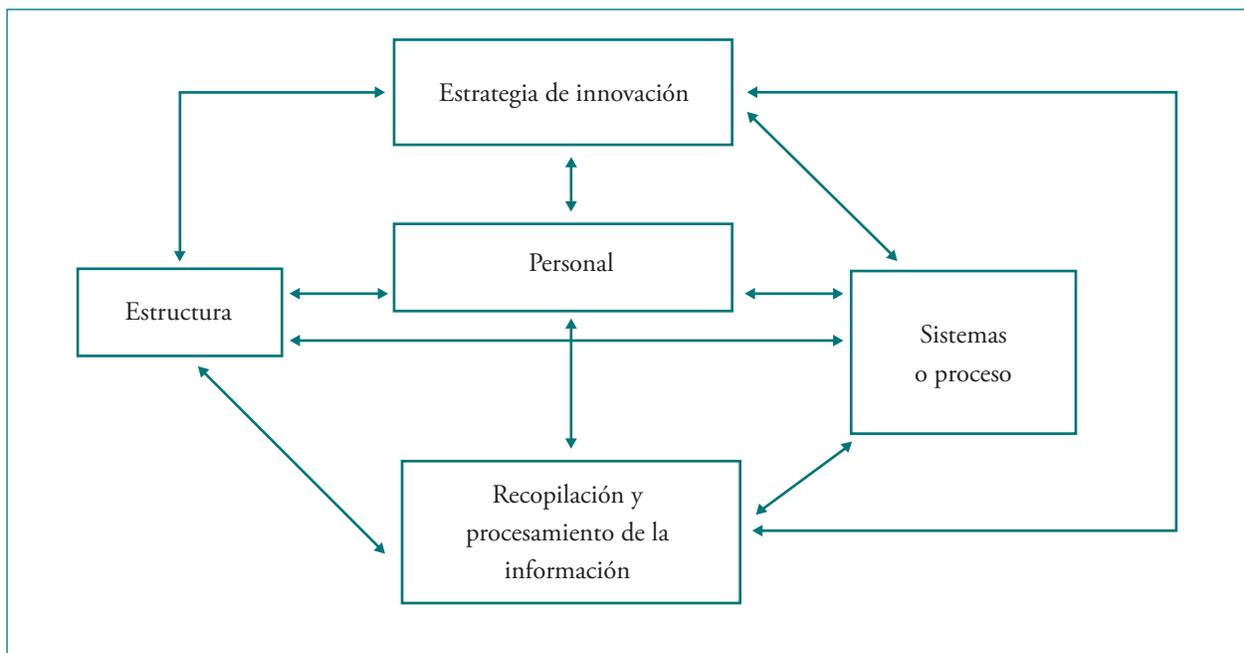
**Estructura organizacional**

Una estrategia de innovación dice qué acciones emprenderá una empresa y cuándo y cómo asigna sus recursos a las innovaciones. La estructura de una compañía dice quién se supone que informe a quién, y quién es el responsable de qué, para llevar a cabo las estrategias de innovación.

**Sistemas**

Una estructura organizacional narra quién hace qué, pero dice muy poco sobre cómo mantener al personal motivado mientras realiza las tareas y responsabilidades que tiene asignadas.

Figura 2. Estrategia, estructura y sistemas de personal. Fuente: Afuah (1999)



La dirección debe ser capaz de supervisar el desempeño, recompensar y castigar a individuos, funciones, divisiones y organizaciones de algún modo convenientes y que se entienda.

### ***El personal***

Una cosa es crear sistemas de control y recompensa que motiven a los trabajadores, así como sistemas de información que le proporcionen la mejor información para la toma de decisiones. Y otra cosa es que este personal esté o no motivado, o que tome las decisiones correctas con la información disponible, lo que es también una función del tipo de personal que hay en la organización.

### **Medio ambiental local**

Algunos medios ambientales son más propicios que otros para reconocer el potencial de las innovaciones. Aquí se consideran cinco atributos de tales medios: un sistema que proporciona apoyo financiero y recompensas por la innovación, una cultura que tolera el fracaso, la presencia de industrias relacionadas, universidades y otras instituciones de investigación y políticas gubernamentales (Afuah, 1999, p. 127).

### ***Apoyo financiero y recompensas***

Estas vienen de diversas formas. En primer lugar está el ofrecimiento público inicial, en el que las empresas venden sus acciones ordinarias al público por primera vez.

### ***Cultura que tolera el fracaso***

Los fracasos no detienen a los empresarios ni a los capitalistas empresarios que financian las innovaciones, esto debido a dos situaciones:

En primer lugar, los que fracasan aprenden en el proceso, y esto mejora sus probabilidades de desempeñarse bien la próxima vez. Adquieren competencias que pueden utilizarse para abordar otra innovación. Incluso si todo lo que aprenden es lo que no se debe hacer la próxima vez, eso también es útil.

En segundo lugar, las empresas de capital empresarial han visto muchos fracasos antes y han encontrado maneras de reducir sus riesgos, por ejemplo, ofreciendo experiencia en dirección de empresas. Además, parte del capital empresarial proviene de empresarios que han triunfado solo después de haber fracasado antes.

### ***Fuentes de innovación***

El medio ambiente constituye una fuente muy importante de innovaciones. Toda vez que el conocimiento tácito tecnológico de mercado se transfiere mejor por la interacción personal, los medios ambientales locales, que son buena fuente de innovación, pueden lograr que a las empresas locales les sea más fácil reconocer el potencial de una innovación.

Estar cerca de universidades u otras unidades de investigación ayuda de dos maneras. En primer lugar, estas instituciones capacitan al personal que puede pasar a trabajar para las empresas o fundar sus propias compañías. El conocimiento que adquieren les brinda la capacidad de absorción para asimilar nuevas ideas de competidores (Afuah, 1999, p. 128).

### ***Medio ambiente turbulento***

La capacidad de una compañía para reconocer el potencial de innovación es también una función de la velocidad de cambio de su medio ambiente competitivo. En las industrias donde la velocidad de cambio de tecnología es alta, es más probable que las empresas estén a la expectativa en cuanto a nuevos modos de ofrecer nuevos productos.

### ***Tipo de cambio tecnológico***

El último componente que determina la capacidad de una empresa para reconocer el potencial de innovación es la propia innovación, ya sea incremental o radical. El modo en que una empresa recaba y procesa información sobre un cambio tecnológico es una función no solo de su lógica dominante, sino también del tipo de cambio.

## Reconocimiento del potencial de una innovación

Para Afuah (1999), reconocer el potencial de una innovación consta de dos partes: la primera consiste en comprender la base racional que se halla tras la invención, y lo que es necesario para comercializarla; la segunda se refiere a reconocer las diferentes aplicaciones que el nuevo producto o servicio puede tener.

### *Base racional que se halla detrás de una innovación*

Comprender la base racional que se halla detrás de una innovación consiste en determinar cuáles son los componentes (y los conceptos medulares que les sirven de base) que forman parte del producto, y cómo están vinculados para proporcionar las nuevas características de bajo costo, o cómo están diferenciados para los clientes. Para una empresa que afronta una innovación, comprender la base racional que se halla tras esta puede implicar una pregunta: ¿se puede construir la nueva ratonera utilizando el nuevo conocimiento? (Afuah, 1999, p. 120).

## Recopilación y procesamiento de la información

Un modo de explorar por qué es tan difícil reconocer el potencial de una innovación es considerar el proceso de comprender la base racional que se halla tras una innovación y sus aplicaciones como un proceso de solución de problemas en que una compañía recopila y procesa información. La solución de problemas implica saber dónde buscar información (canales de información), cómo tamizarla (filtración de información) y cómo procesarla (procesamiento de información). Una empresa también tiene que enfrentarse ante el costo de adquirir, transferir y utilizar la información deseada (dificultad de la información) (Afuah, 1999, p. 120).

## Tipo de innovación. Innovación incremental contra innovación radical

Para Afuah (1999), la innovación en las organizaciones se puede dar de acuerdo con su contexto interno y externo de dos formas:

1. Innovación incremental: es una innovación que se realiza gradualmente en pequeños cambios a fin de incrementar la funcionalidad en todas las actividades y procesos de la empresa, las cuales se desarrollan en forma permanente como cultura organizacional en forma sistémica y con la mejora continua en sus procesos y productos, para conformar una base de competitividad empresarial.

2. Innovación radical: esta innovación involucra una ruptura con lo ya existente. Son innovaciones que generan nuevos procesos o productos, diferentes del proceso natural que la empresa desarrolla (p.113).

## METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

Se trabajó con base en el estudio de casos. La unidad de análisis fue la empresa Llanogas S. A. E. S. P. El estudio se desarrolló con base en una investigación descriptiva, e involucró elementos de la investigación explicativa, de manera que se analizaron causas, efectos y relación entre las variables presentes.

### Fuentes de información

#### Fuentes primarias

La información se obtuvo de los directivos de Llanogas S. A. E. S. P. mediante un formato de entrevista diseñado por la autora del proyecto, a partir de lo planteado por Allan Afuah para el reconocimiento del potencial de la innovación.

#### Fuentes secundarias

-Análisis de artículos de foros y paneles en tecnología e innovación, así como también libros referentes a la temática de innovación en la empresa.

-Internet, diarios de circulación nacional, estudio de otras universidades, informes de municipios donde Llanogas presta sus servicios.

-Fuentes bibliográficas disponibles en bibliotecas nacionales e internacionales y documentación relacionada con la innovación empresarial.

### **Etapas de estudio**

Las etapas para el desarrollo del presente trabajo fueron las siguientes:

1. Levantamiento de información: esta etapa se llevó a cabo con base en la aplicación del instrumento desarrollado para identificar los factores que potencializan la innovación.
2. Análisis de la información: fruto de las visitas y las entrevistas informales y la entrevista grupal, se analizaron los resultados con el fin de determinar el potencial de innovación de la empresa Llanogas S. A. E. S. P.
3. Discusión de resultados y recomendaciones: etapa en la que se contextualizaron los resultados obtenidos, se expusieron los factores que existen en Llanogas y que potencializan la innovación en la organización.

### **Instrumento**

Se analizó la información obtenida por medio de una entrevista formal estructurada grupal que permitió identificar los factores que potencializan la innovación en Llanogas S. A. E. S. P.

La entrevista constó de veintiuna preguntas dirigidas a los directivos de Llanogas e indagó sobre la existencia de los factores que permiten potencializar la innovación en el interior de Llanogas. Así mismo, se realizaron entrevistas no formales al jefe del Departamento de Calidad de la organización.

## **RESULTADOS**

### **Filosofía corporativa**

#### **Misión**

Llanogas S. A. E. S. P. es una organización dedicada a la prestación del servicio de distribución y comercialización de gas natural y combustibles, proporcionando productos y servicios con estándares de calidad. Se destaca por su compromiso con la comunidad, la promoción de las capacidades profesionales de su capital humano, generando valor para nuestros accionistas, proveedores, clientes, comunidad y Estado (Llanogas, 2012).

#### **Visión 2012-2020**

Llanogas S. A. E. S. P. se consolida como una empresa líder en el mercado nacional y reconocida en Latinoamérica en el sector de gas y combustible, garantizando satisfacción de nuestros clientes, rentabilidad y crecimiento económico, adoptando un comportamiento respetuoso con el medio ambiente y comprometida con el desarrollo del capital humano (Llanogas, 2012).

#### **Política de calidad**

Nos comprometemos a mejorar continuamente nuestros procesos y servicios de distribución y comercialización de gas natural de manera eficaz, eficiente, segura y respetuosa con el medio ambiente, con una clara orientación en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y grupos de interés (comunidad, capital humano, accionistas, Estado, proveedores, clientes) (Llanogas, 2012).

### **Análisis de resultados**

#### ***Sistema de gestión de la calidad***

El sistema de gestión de la calidad depende de la implementación de calidad en los diferentes procesos evidenciados en las tablas 1, 2 y 3, que se presentan a continuación:

**Tabla 1. Procesos estratégicos**

Macroprocesos	Subprocesos
Planeación estratégica	Direccionamiento  Planeación

Nota: Información recuperada de la página web de la empresa Llanogas.

**Tabla 2. Procesos misionales**

Macroprocesos	Procesos
Comercialización	-Ventas -Facturación (control de consumos e inventarios) -Atención al usuario (PQR) -Crédito y cartera -Agencias
Distribución	-Diseño de gasoductos urbanos -Gestión de la construcción de la red de acero -Construcción de gasoductos en redes de polietileno -Construcción de instalaciones internas (servicio posventa) -Mantenimiento -Nominaciones -Emergencias -Certificaciones -Revisiones quincenales
GNV	-Venta servicios de ingeniería GNV -Facturación GNV -Quejas y soluciones GNV -Diseño de EDS GNV -Interventoría de obra GNV -Mantenimiento de EDS de GNV

Nota: Información recuperada de la página web de la empresa Llanogas.

**Tabla 3. Procesos de apoyo**

Macroprocesos	Procesos
Gestión humana	-Selección -Inducción -Formación -Bienestar social -Salud ocupacional
Compras Almacén	-Selección, evaluación y reevaluación de proveedores -Solicitud de compra -Recepción de materiales
Gestión de la calidad	-Control documentos y registros -Auditorías internas de calidad -Control de producto no conforme
Gestión jurídica	-Asesoramiento del plan de normatividad legal
Gestión tecnológica	-Servicios a usuarios -Desarrollo de software -Administración de la plataforma -Seguridad de la información
Gestión financiera	-Contabilidad -Tesorería -Recaudo

Nota: Información recuperada de la página web de la empresa Llanogas.

## Resultados entrevista para directivos «Reconocimiento del potencial de innovación de la empresa Llanogas S. A. E. S. P.»

### *Recopilación y procesamiento de la información*

a. ¿Qué tipo de canales de información utiliza para buscar diferentes alternativas de solución de problemas y/o generación de ideas?

Recurren a expertos internos y externos para solucionar los diferentes problemas que se presentan en distintas áreas de la organización. Igualmente, las organizaciones reguladoras y supervisoras, como la Superintendencia de Servicios Públicos, son fuentes de información.

b. ¿Cómo se realiza el proceso de filtración de información?

La gerencia general evalúa la información recolectada para verificar si está completa o no; luego, dependiendo del proyecto que se está trabajando, pasa a los comités de calidad, gerencia de proyectos, comité de proveedores, comité de usuarios, y se realiza la selección de la información requerida para la solución de problemas.

c. ¿Cómo se procesa la información filtrada?

Se realiza en cada dependencia, área o comité, de acuerdo con la participación activa de cada una de las personas que la conforman.

d. ¿Cuál es el costo de adquirir, transferir y utilizar la información que se requiere para la solución de problemas?

No es costosa, ya que se cuenta con diversos expertos y asociaciones de la industria gasera, que brindan información oportuna y ágil para la prestación de un servicio eficiente, de acuerdo con las exigencias del mercado y la normatividad existente.

e. ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los canales, filtros y estrategias utilizados para la solución a problemas presentados?

Los expertos y profesionales antiguos de la empresa son valiosos en el suministro y la aplicación de la información requerida para la solución de problemas; cuando se incurre en errores, se busca aprender de ellos y mejorar continuamente, pero no por ello se cambian los procesos en el tratamiento de la información. De todas formas, en algunas oportunidades se cambian expertos por unos con mayor perfil y que produzcan más resultados.

f. ¿Cuáles estrategias de innovación aplican?

Existe una aplicación combinada de las estrategias de innovación ofensiva, defensiva e imitativa, y se utilizan de acuerdo con las necesidades del contexto y del mercado.

### *Estructura organizacional y recopilación del proceso de información*

g. ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre funcionarios, directivos y mandos medios en las distintas áreas de la empresa?

La comunicación es lateral y vertical. Hay un buen flujo de la información que se requiere para dar solución pronta a las diversas problemáticas que se estén presentando, por tanto, un operario se puede comunicar fácilmente con los mandos medios y directivos para proponer alternativas de solución.

h. ¿Cómo se asignación de funciones de acuerdo con las áreas funcionales o los proyectos que la empresa está desarrollando?

Se les asignan funciones de acuerdo con el área en que se esté desempeñando; las funciones están definidas desde el mismo momento en que se está realizando el proceso de vinculación del personal.

i. ¿Cuál es el tipo de influencia del talento humano en Llanogas?

Es una política de la organización en la que exista un equilibrio entre el talento humano de los directivos, mandos medios y operarios, de tal forma que se

complemente el conocimiento con la experiencia. Este caso se ve frecuentemente en los procesos operativos, por ejemplo, al llegar un nuevo ingeniero a la empresa, este se apoya en los operarios que tienen antigüedad y experiencia, lo que permite realizar mejor las funciones y las diversas actividades que se estén llevando a cabo.

j. ¿Cómo se definen las responsabilidades de los funcionarios?

Las tareas están definidas en detalle, pero esto no impide que si el talento humano tiene un aporte que no se encuentre en sus funciones, lo divulgue, y el jefe de área o departamento lo apoye en ejecutar la idea, siempre y cuando sea visible desde el punto de vista económico y técnico.

***Sistemas de información. Políticas de supervisión del desempeño del talento humano***

k. ¿Qué políticas de recompensas al talento humano existen?

Existen varias políticas de supervisión que evalúan el ambiente laboral, el cumplimiento de las funciones asignadas, el desarrollo de competencias y el nivel de satisfacción de los empleados. Las políticas se complementan para obtener resultados financieros y el mejoramiento continuo de los procesos y la prestación de servicios.

Existe la política de ascenso interno. Muchas de las personas que son directivas hoy en día y que llevan varios años laborando con la organización iniciaron ejerciendo cargos de auxiliares, y de acuerdo con su rendimiento y cumplimiento, ascendieron.

Se dan bonificaciones al talento humano que realice aportes o tareas adicionales a sus funciones.

Se ayuda económicamente al talento humano para realizar estudios de bachillerato, pregrado y posgrado. En promedio se benefician veinte empleados al año, quienes se ganan el derecho al obtener el mayor puntaje por participar durante el año anterior en las diversas actividades extralaborales, como

participación en eventos de la región, por ejemplo, el joropódromo.

l. ¿Existen castigos al talento humano?

No existe un castigo como tal. En caso de errores, se busca aprender de ellos. Cuando se cometen faltas graves contra la organización, se realiza un proceso disciplinario en el cual el empleado tiene derecho a descargos, y de acuerdo con los, se pueden tomar decisiones tales como retiro del cargo, sanción o incremento de la carga laboral.

***Personal***

m. ¿Existe la cultura de valores compartidos?

Existen los valores compartidos, que se evidencian en el clima laboral. Los empleados se apoyan de un departamento a otro, ya que entienden que no hacen parte de un departamento, sino de Llanogas S. A.

n. ¿Qué criterios de selección del talento humano existen?

La organización tiene como política que las convocatorias para proveer un cargo se hagan primero internamente, y si este no se suple, se lanza la convocatoria externa. Se evalúan las competencias que cada cargo exige. En este proceso participan el jefe del área de Gestión Humana y el del área y departamento que requiere el personal. Se les realiza una entrevista al postulante y se aplica una prueba psicotécnica y otra de conocimientos del área a la que podría ingresar.

La vinculación del talento humano es directamente con Llanogas, y en algunas oportunidades se vincula el personal temporáneo con empresas prestadoras de servicios temporales, por ejemplo, en caso de reemplazo de vacaciones.

o. ¿Clasifican al talento humano de acuerdo con la capacidad creativa e innovadora?

De forma explícita esto no existe, pero tácitamente en cada una de las áreas de la empresa, cada jefe

identifica los empleados proactivos que sobresalen en la generación de ideas y en su liderazgo, por tanto, en las convocatorias esos empleados son los primeros llamados, por eso se alientan a participar.

### ***Medio ambiente local***

p. ¿Existe cultura de tolerancia al fracaso?

Existe como política de la organización el aprendizaje continuo sobre los fracasos o errores cometidos; la idea es verificar en qué se cometió la falla y corregirla, generando correctivos que impidan caer nuevamente en ese mismo error.

q. ¿A cuáles fuentes de innovación acuden?

Se consideran como fuentes de innovación el trabajo con universidades, el apoyo financiero público, el capital empresarial y las políticas gubernamentales, demás de las necesidades del cliente y del mercado, las políticas de la organización y el mismo sistema de gestión de calidad.

r. ¿Cuál es el contexto del medio ambiente competitivo en que la empresa se encuentra?

Está ligado a la velocidad del cambio de la tecnología. Llanogas busca estar a la vanguardia de la tecnología, y de esta forma superar la expectativa y el gusto de los clientes.

### ***Tipo de innovación***

s. ¿Cuál es el tipo de innovación aplicado?

La innovación es incremental de acuerdo con las necesidades del mercado y las exigencias del Estado y entidades regulatorias de la normatividad aplicable; así mismo, el sistema de gestión de calidad de Llanogas jalona un mejoramiento continuo en la prestación del servicio de gas natural.

## CONCLUSIONES

La organización Llanogas S. A. E. S. P. es una empresa que desarrolla y fortalece los factores y las estrategias que conllevan a potencializar la innovación en sus procesos internos, así como también en el servicio prestado de distribución y comercialización de gas natural domiciliario.

Llanogas aplica integralmente las estrategias de innovación ofensiva, defensiva e imitativa de forma combinada, de acuerdo con las necesidades del contexto, del mercado y de la normatividad vigente, así:

-Estrategia imitativa: prestación del servicio de gas natural domiciliario.

-Estrategia ofensiva: productos de inversión: construcción de gasoductos, estudios socioeconómicos, consultoría de proyectos de GNC (gas natural comprimido) GLP (gas licuado propano).

-Estrategia defensiva: mercado de gas natural vehicular, el cual ya está bastante competido, ya que la oferta ha aumentado; con empresas prestadoras de servicios temporales, a diferencia de la demanda, que no ha aumentado.

Es importante que las empresas de los diversos sectores entiendan y se concienticen de la importancia de identificar y fortalecer los factores que conllevan a potencializar la innovación en la organización y que generan varios beneficios, entre ellos, el alcance del propósito empresarial, la generación de valor de empresa.

El potencializar los factores que a su vez potencian la innovación está al alcance de las organizaciones, ya que están estructurados de forma clara, comprensible y se complementan y ajustan a su contexto.

Las empresas pueden iniciar sin dificultad el proceso de identificación de los factores internos y externos que conllevan al fortalecimiento de la innovación, y pueden también avanzar en la formulación, construcción y aplicación de un modelo amigable que permita monitorear el fortalecimiento del potencial de innovación.

El modelo que se sugiere construir se puede complementar con otras teorías imperativas para aplicar en el proceso de innovación, como lo son la innovación organizacional, la gestión del conocimiento y el aprendizaje continuo organizacional.

---

## REFERENCIAS

- Arraut, L. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203.
- Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional: El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad*. Reino Unido: Oxford University Press
- Escorsa, P. & Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. México D.C., México: Grupo Alfa Omega.
- Jiren, L. (2008). *Panel Ciencia, Tecnología e Innovación*. Bogotá: Centro Internacional de Negocios y Exposiciones Corferias.
- Llanogas (2012). Institucional. Nuestra Empresa. Recuperado de <http://www.llanogas.com/index.php?sec=59>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.