

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE  
LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA EIVOS**

**JOSÉ GREGORIO CAMARGO RESTREPO**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**BUCARAMANGA**

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE  
LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA EIVOS**

**JOSÉ GREGORIO CAMARGO RESTREPO**

**Monografía para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:**

**NÉSTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2016**

## DEDICATORIA

Quiero con inmenso amor dedicar este trabajo a las personas más importantes de mi vida:

*Mi madre Rosa María.*

*Mi abuela Luciana (Q.E.P.D).*

*Mi hermano Olmedo Rafael.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, fuente omnisapiente de todo conocimiento. Creativo y Ejecutor Omnipresente de todo orden, ley y proceso del universo.

A la Universidad Industrial de Santander, mi escuela de estudio y de vida.

A mis profesores Néstor Raúl Ortiz Pimiento y Juan Benjamín Duarte Duarte por su permanente apoyo, asesoría y paciencia durante este proceso.

A la Empresa Eivos por su respaldo y credibilidad durante la elaboración de este trabajo.

## CONTENIDO

Pag

INTRODUCCIÓN .....	13
1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO.....	14
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4. ALCANCE .....	16
2. REFERENTE TEÓRICO .....	17
2.1. INNOVACIÓN .....	17
2.2. CREATIVIDAD:.....	17
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.4. CULTURA DE LA INNOVACIÓN.....	19
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	21
3.1. HISTORIA.....	21
3.2. ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS.....	25
3.3. MISIÓN.....	26
3.4. VISIÓN.....	27
3.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	27
3.5.1. Marketing .....	28
3.5.2. Creatividad.....	29
4. METODOLOGÍA.....	30
4.1. HERRAMIENTA UTILIZADA .....	30
4.2. POBLACIÓN ESTUDIO .....	31
4.3. ANTECEDENTES.....	32
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	34
5.1. RESULTADO GENERAL.....	35
5.2. ANÁLISIS POR BLOQUES.....	37
5.2.1. Valores.....	37

5.2.2.	Comportamientos.....	40
5.2.3.	Clima Laboral:.....	43
5.2.4.	Recursos:.....	46
5.2.5.	Procesos:.....	48
5.2.6.	Éxito:.....	51
6.	PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA. ....	55
6.1.	ELEMENTOS CRÍTICOS:.....	55
	<input type="checkbox"/> Ambigüedad.....	55
	<input type="checkbox"/> Actitud ante el fracaso: .....	56
	<input type="checkbox"/> Iniciativa:.....	57
	<input type="checkbox"/> Comunidad: .....	58
	<input type="checkbox"/> Toma de decisiones:.....	58
	<input type="checkbox"/> Expertos:.....	59
	<input type="checkbox"/> Generación: .....	60
	<input type="checkbox"/> Retribución:.....	61
6.2.	RECOMENDACIONES GENERALES:.....	62
7.	CONCLUSIONES.....	63
	BIBLIOGRAFÍA.....	65
	ANEXOS.....	69

## LISTA DE TABLAS

	Pag
Tabla 1. Valoración del análisis.....	28
Tabla 2. Ponderación total de cada uno de los bloques de construcción.....	29
Tabla 3: Valoración de la “Ambigüedad” .....	49
Tabla 4: Valoración de la “Actitud ante el fracaso” .....	50
Tabla 5: Valoración de la Iniciativa.....	51
Tabla 6: Elemento “Comunidad”.....	52
Tabla 7: Valoración del elemento “Toma de decisiones”.....	53
Tabla 8: Valoración del elemento “Expertos” .....	53
Tabla 9: Valoración del elemento “Generación”.....	54
Tabla 10: Valoración del elemento “Retribución” .....	55

## LISTA DE ANEXOS

	Pag
Anexo A: Herramienta de recolección de información (Original).....	65
Anexo B: Herramienta adaptada para este proyecto.....	68
Anexo C: Herramienta diligenciada con valoraciones promedio.....	71
Anexo D: Información Financiera.....	75

## RESUMEN

### **TÍTULO:**

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA EIVOS<sup>1</sup>.

### **AUTOR:**

CAMARGO RESTREPO, JOSÉ GREGORIO. Ingeniero Industrial. UIS<sup>2</sup>.

### **PALABRAS CLAVE:**

Creatividad, Cultura, Diseño, Empresa, Herramienta, Innovación.

### **DESCRIPCIÓN:**

Hoy en día la innovación es uno de los elementos fundamentales para, no solo la competitividad de las empresas, sino incluso para su permanencia en el mercado. Desde hace más de medio siglo se ha identificado la innovación como elemento de vital importancia para la supervivencia de las empresas. Este trabajo se desarrolla con el fin de analizar y fortalecer la cultura de la innovación de una empresa perteneciente a un sector en el que la innovación permanente debe ser un factor característico (la publicidad y las comunicaciones) y diferenciador. Se busca que a través del fortalecimiento de la cultura de la innovación en Eivos los procesos de ideación e innovación aumenten en número y calidad; así mismo generar una mejora en los comportamientos, valores y recursos dirigidos a la innovación; y de esta forma alinear cada vez más la empresa con las políticas gubernamentales encaminadas al fomento de la innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que son la inmensa mayoría. El trabajo se inicia con una socialización y sensibilización en temas de innovación y cultura de la innovación seguida de la aplicación de una herramienta de recolección de información que permita medir los niveles de 6 elementos principales constitutivos de la cultura de la innovación.

---

<sup>1</sup> Monografía, Especialización en Alta Gerencia.

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento. Ingeniero Industrial.

## **ABSTRACT**

### **TITLE:**

DIAGNOSIS AND PROPOSAL FOR IMPROVEMENT THE INNOVATION CULTURE IN THE COMPANY "EIVOS"<sup>3</sup>.

### **AUTHOR:**

CAMARGO RESTREPO, JOSÉ GREGORIO. Industrial Engineer. UIS<sup>4</sup>.

### **KEY WORDS:**

Creativity, Culture, Design, Company, Tool, Innovation.

### **DESCRIPTION:**

Current innovation is one of the key elements, not only the competitiveness of enterprises, but also to remain in the market. For over half a century it has been identified innovation as vital to the survival of businesses. This work is developed in order to analyze and strengthen the culture of innovation in a company belonging to a sector in which innovation should be a permanent characteristic (advertising and communications) and a differentiating factor. It is intended that by strengthening the culture of innovation in processes Eivos ideation and innovation increase in number and quality; likewise lead to an improvement in behavior, values and resources for innovation; and thus increasingly align the company with government policies aimed at promoting innovation in companies of all sectors and of all sizes, mainly in small and medium enterprises, because are the vast majority. The work begins with socialization and awareness on innovation and innovation culture followed by the implementation of a data collection tool to measure the levels of 6 main elements constituting the culture of innovation.

---

<sup>3</sup> Monograph. Specialization in Management.

<sup>4</sup> Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Néstor Raúl Ortiz Pimiento. Ingeniero Industrial.

## INTRODUCCIÓN

La innovación se ha erguido como uno de los paradigmas actuales más importantes para la sociedad, esto, sin duda, por la necesidad impostergable de los países de la construcción de capacidades que permitan la incorporación de la ciencia y la tecnología en la dinamización del desarrollo.

Afortunadamente, en la actualidad hay un despertar por parte de los gobiernos que empiezan a destinar tiempo y recursos a fortalecer las competencias en innovación de los aparatos académicos y productivos de las naciones. El desarrollo y el fortalecimiento de las culturas de la Innovación en el seno de las empresas, se vislumbra como uno de los mecanismos más poderosos para imprimir la innovación en el ADN de las organizaciones.

En ese sentido, este trabajo es un acercamiento a los procesos de diagnóstico y fortalecimiento culturales-innovadores que permitan que cada empresa, independientemente de su tamaño y sector desarrolle procesos innovadores con un enfoque sistémico que las fortalezcan y les proporcionen una mayor potencialidad, competitividad y resultados.

## **1. GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento de la cultura de la innovación de la empresa de publicidad, mercadeo y consultoría “Eivos” que permita fortalecer el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una medición que permita conocer el estado actual de la cultura de la innovación de la empresa a través del análisis de 6 factores críticos de dicha cultura.
- Describir las fortalezas y debilidades encontradas a partir de la aplicación de las herramientas de medición de cultura de la innovación seleccionadas.
- Generar una propuesta de mejora cuya implementación permita fortalecer la cultura de la innovación y mejorar en los factores en los que se identifiquen debilidades.

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día la innovación es uno de los elementos fundamentales para, no solo la competitividad de las empresas, sino incluso para su permanencia en el mercado. Desde hace más de medio siglo se ha identificado la innovación como elemento de vital importancia para la supervivencia de las empresas, prueba de ello, Schumpeter<sup>5</sup> afirmó que únicamente las empresas innovadoras sobrevivirán a los cambios de los nuevos mercados cada vez más exigentes y prosperarán en detrimento de las demás. Mucho más hoy en día cuando la innovación debe ser una constante empresarial, a pesar de que aún existen en muchas organizaciones y personas temor al riesgo y a la incertidumbre que puede surgir de la permanente aplicación de nuevo conocimiento para la solución de desafíos y la generación de valor.

En el caso específico de Santander, las políticas gubernamentales apuntan al fomento de la innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños, principalmente en las pequeñas y medianas empresas que son la inmensa mayoría. La clave en las empresas pequeñas empresas está en escuchar las necesidades de los clientes, para crear desarrollos de base tecnológica que permitan crecer, avanzar y mantenerse en el mercado. “La innovación nos hace competitivos, pero hay que incluir el concepto en el ADN empresarial y articularlo a los procesos que se adelantan al interior de las empresas” cita al respecto el empresario local Ángel Acuña<sup>6</sup>, quien se destaca por la generación de desarrollo innovador en la región en el sector de la palma, lo cual es una clara sugerencia, a partir de la experiencia exitosa, a procurar la implantación y el crecimiento de una cultura de innovación en las empresas de todos los sectores y de todos los tamaños.

---

<sup>5</sup> Schumpeter, J. A. Theory of economic development: An inquiry into profit, capital, credit interest, and business cycle. Harvard University Press. 1934.

<sup>6</sup> Santander Competitivo. Gobernación de Santander. “Como Innovar y no fracasar en el Intento”. Citado el 17 de Abril de 2016. Disponible en Internet <<http://santandercompetitivo.org/noticias-11-5/209-como-innovar-y-no-fracasar-en-el-intento.htm>>

A partir de esto se justifica el desarrollo del presente trabajo con el fin de analizar y fortalecer la cultura de la innovación de una empresa perteneciente a un sector en el que la innovación permanente debe ser un factor característico (la publicidad y las comunicaciones) y diferenciador. Se busca que a través del fortalecimiento de la cultura de la innovación en Eivos los procesos de ideación e innovación aumenten en número y calidad; así mismo generar una mejora en los comportamientos, valores y recursos dirigidos a la innovación.

#### **1.4. ALCANCE**

El trabajo se inicia con una socialización y sensibilización en temas de innovación y cultura de la innovación seguida de la aplicación de una herramienta de recolección de información que permita medir los niveles de 6 elementos principales constitutivos de la cultura de la innovación. A partir de la medición y análisis de dicha información se generó un diagnóstico que permitió identificar fortalezas y debilidades en la cultura de la innovación de la organización.

Seguidamente se desarrollaron unas estrategias de fortalecimiento y el trabajo termina con una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de la innovación de la compañía debidamente socializado y entregado por escrito a la gerencia.

## 2. REFERENTE TEÓRICO

### 2.1. INNOVACIÓN

Existen varios conceptos en torno a la innovación. Algunos autores definen innovación como la “transformación de una idea en un producto o equipo vendible, nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social”<sup>7</sup>, entendiendo así la innovación como un proceso permanentemente disruptivo y más cercano a la invención que al mejoramiento continuo y la generación de valor agregado. Otros autores definen la innovación más como el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores encontrando oportunidades nuevas y ofreciendo soluciones a necesidades no satisfechas de los clientes<sup>8</sup>. En el presente trabajo se interpreta innovación como un concepto más cercano a la segunda definición; es decir, como a la generación y la aplicación permanente de conocimiento para solucionar desafíos y agregar valor para los clientes; o en otras palabras como la aplicación práctica, tangible y rentable de la creatividad. En este caso para los clientes de la empresa de publicidad, mercadeo y comunicaciones Eivos.

### 2.2. CREATIVIDAD:

La creatividad, conocida como capacidad *inventiva*, se refiere a la habilidad de asociar ideas de manera única, incluso de formas inverosímiles. Varios autores consideran que es una especie de imaginación que construye, y por lo tanto, requiere pensamiento divergente pero también convergente o tradicional y secuencial, y que permite la gestación del acto de inventar, y también del ingenio. Es la capacidad de encontrar soluciones novedosas; pero ante todo, la voluntad

---

<sup>7</sup> Escobar Yéndez, N. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Medisan 2002, p. 3-4.

<sup>8</sup> García, F. (2000). CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN. Bogotá. ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. 2012. p. 6-10.

para cambiar y transformar la realidad existente. Entonces, la creatividad es una actitud mental y una técnica de pensamiento<sup>9</sup>. Por su parte, De Bono<sup>10</sup> afirma que ser creativo consiste en confeccionar algo que antes no existía. Algo nuevo que tiene valor objetivo o subjetivo y que de alguna manera cambia conceptos y percepciones.

### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein<sup>11</sup> define la cultura como un conjunto de pasiones básicas compartidas entre las personas, capaces de determinar sus comportamientos y relaciones, y la determina como una consecuencia del aprendizaje grupal, al solucionar los problemas externos, relacionados con la adaptación y los internos, relacionados con, la integración. La cultura organizacional propiamente dicha está relacionada con las formas comunes en las cuales los miembros de una misma organización han aprendido a pensar, actuar y sentir; y afirma Hofstede<sup>12</sup>, que siendo un concepto blando, tiene presumibles implicaciones duras. Tiene que ver con los valores y comportamientos adoptados por un grupo relativo a una organización determinada. La cultura organizacional también aporta cohesión y unidad en el grupo, fortaleza, en muchos momentos solidaridad, y genera la capacidad de adaptación a entornos cambiantes o adversos en donde pueda haber incertidumbre y confusión, periodos de los que ninguna organización está exenta<sup>13</sup>. En este trabajo se tratarán, entre otros lo que de acuerdo a Melcrum<sup>14</sup> (una organización global en red para comunicadores organizacionales que se

---

<sup>9</sup> Hernández, I., & Alvarado, J. Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2015. p. 135-151

<sup>10</sup> De Bono, E. El Pensamiento Creativo. Barcelona. 1994. Paidós. p, 28-29.

<sup>11</sup> Schein, E. Organizational culture and leadership. San Francisco. 1992. Jossey-Bass.

<sup>12</sup> Hofstede, G. Culturas Organizacionales. Madrid. 1999. Alianza.

<sup>13</sup> Montealegre, I. La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana, 2009.

<sup>14</sup> Melcrum, T. Finding Practical ways to communicate culture. [En línea por suscripción]. 2007.

encarga de investigar y entrenar a profesionales en todo el mundo), son los cuatro elementos para crear una vívida y exitosa cultura, enfocándolos específicamente en la innovación; siendo estos:

1. Estrategia: Establece de qué manera los recursos van a ser enfocados y aplicados para cumplir la misión de la organización.
2. Estructura: Determina cómo la organización se va a organizar para llevar a cabo la estrategia y asegurar que la misión sea cumplida.
3. Personas: Sirven dentro de la estructura para llevar a cabo el trabajo requerido.
4. Procesos: Se conforman de procedimientos y prácticas. Cómo la organización funciona y lleva a cabo su trabajo.

#### **2.4. CULTURA DE LA INNOVACIÓN**

La cultura de la innovación se refiere a un enfoque de este sentir, pensar y actuar mencionado anteriormente de la cultura organizacional enfocado precisamente en la construcción de un sentir innovador colectivo en el seno de la organización. En la corporación Ruta-N de Medellín (Colombia) definen cultura de la innovación como “aquellos procesos de transformación y de cambio que se implementan en el entorno, en la sociedad, en la cultura, en la ciencia, y cómo se aplican a través del reconocimiento de todas las capacidades y las experiencias del ciudadano del común, para vincularlos desde su manera de pensar”, asociándola a la cultura global de la sociedad y haciendo partícipes a todos los ciudadanos de este sentir y actuar innovador. En el presente trabajo se enfoca un concepto de cultura de la innovación a nivel organizacional, tomándola como la base sobre la cual se construye una organización innovadora y considerando que los dos elementos necesarios para que las ideas creativas e innovadoras prosperen en una organización: personas creativas y cultura de la innovación.

También se considera que las organizaciones medianas y pequeñas suelen tener mayor facilidad para desarrollar culturas de innovación<sup>15</sup>; dado que tienen que competir en condiciones de desventaja con los grandes competidores del mercado, solo tienen la innovación como herramienta. Por lo tanto están abiertos siempre a muchas posibilidades. Lastimosamente, cuando encuentran un tipo de organización que les permite sobresalir en el mercado, se aferran a ella y entonces empieza a dificultarse la generación de cambios. Los procesos creativos que al principio se daba de manera natural, es decir, la búsqueda continua de mejores formas de hacer las cosas, deberán ser generados de manera intencional. En esto radica la importancia de los procesos de medición y seguimiento de la cultura de la innovación.

---

<sup>15</sup> Eureka. Innovatividad. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <[http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura\\_de\\_Innovacion.pdf](http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf)>

### **3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1. HISTORIA**

Eivos es una empresa radicada en Bucaramanga, Santander (Colombia), fundada en 2003 por Luis Julián Pérez Romero, un Ingeniero Industrial egresado UIS, dedicada a la generación de publicidad de alto impacto, la consultoría y la investigación de mercados. Actualmente se encuentra domiciliada en la Calle 36 No. 26-48 Interior 110 Oficina 302 Edificio Suramericana, en Bucaramanga, Santander (Colombia) y cuenta con una oficina en Bogotá en la Carrera 19 # 89-21 Piso 6. De acuerdo a la gerencia, la historia de la organización se define de la siguiente manera “Desde septiembre 15 de 2003 iniciamos con el reto de descubrir nuevos caminos para comunicar. Iniciamos con una perspectiva diferente en la región, una apuesta atrevida e innovadora, un reto en el que conjugamos imaginación y ciencia para concebir mensajes que transforman conductas y emociones. Trabajar durante años en equipo con nuestros clientes nos ha transformado mutuamente, brindándonos experiencia y una perspectiva más amplia del mundo, llevándonos a lugares inexplorados, permitiendo dar lo mejor de nosotros, consolidando nuestra perspectiva de Inventar Felicidad.

Estos años de trabajo permanente, de aprender y desaprender, nos han permitido crear herramientas poderosas. Las usamos cada día para transformar preocupación en alegría, crisis en oportunidad, expectativas en logros y desde 2012 contamos con una nueva herramienta. La herramienta más poderosa de todas: TRABAJAR JUNTOS. Desde ese año Eivos y MediaCom unimos nuestra capacidad y fuerza para explorar, descubrir y comunicar, eso que hace grande a cada marca. Nos unimos para crear una agencia de publicidad, investigación y medios, que cree en el trabajo en equipo y que como resultado final obtiene felicidad, para hacer sonreír a consumidores y marcas”.

Desde el año 2012 Eivos estableció una alianza estratégica con la empresa británica MediaCom, empresa radicada en Londres, Fundada en 1986 y que ofrece servicios de planificación interactiva y de compra (digital, directa y búsqueda), la investigación del retorno de la inversión), marketing digital, marketing online, análisis del consumidor, estrategia de medios y contenidos de marca.

La empresa ha contado entre sus clientes más destacados con las siguientes marcas:

**Ilustración 1: Clientes nacionales y regionales de Eivos.**



Fuente: EivosMediaCom.

La empresa se considera innovadora ya que presta servicios a través de la concepción de ideas que se relacionan íntimamente con el entorno de las marcas. Las ideas son concebidas para ser aplicadas en todos los escenarios en donde la marca busca una transformación y un resultado.

Entre los proyectos recientes más interesantes de Eivos se pueden citar:

- Consultoría, diseño y producción de las comunicaciones de la Electrificadora de Santander ESSA, relacionadas con las actividades propias de dirección y manejo creativo de todas las campañas, así como el desarrollo y producción de piezas de comunicación para dar a conocer, promocionar y motivar a los consumidores potenciales en las decisiones que vinculen los productos y/o servicios. Todo encaminado a dar un giro innovador a la forma de comunicarse y ser percibida la empresa de producción y transmisión de energía más grande del nororiente colombiano.
- Con la Organización “La Esperanza” se desarrolló un proyecto encaminado al monitoreo estratégico de los medios de información y sus contenidos y otras apuestas de comunicación publicitaria, educativa, comercial y de identidad de la compañía, ubicada en un sector poco apto para la publicidad masiva tradicional. De forma posterior a la culminación de este proyecto surgió la iniciativa de desarrollar una investigación denominada “Análisis de las estrategias de mercadeo de las empresas del sector funerario en Bucaramanga y su área metropolitana” actualmente en desarrollo por estudiantes de pregrado de la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI, como proyecto de grado para optar al título de Administración de Empresas.
- El denominado “Primer Estudio del Consumidor Digital”<sup>16</sup>, una importante investigación realizada en 2015 que analiza en detalle los hábitos de los santandereanos en el entorno digital, con el respaldo de Fenalco Santander, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y el apoyo de

---

<sup>16</sup> Eivos. Conocer al Consumidor Digital de Santander podría sorprenderlo. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <<http://eivosmediacom.com/conocer-al-consumidor-digital-de-santander-podria-sorprenderlo>>

Vanguardia Liberal<sup>17</sup>. Este fue el primer estudio de su tipo en la región y uno de los pocos en el país en analizar a profundidad perfiles, preferencias, montos, usos, medios, crecimiento, etc. del consumidor digital de Santander. Sus resultados fueron presentados por Eivos en rueda de prensa nacional y difundidos por importantes medios como BluRadio y ElTiempo<sup>18</sup>.

- Formar parte desde 2015 del equipo técnico del convenio establecido entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Alcaldía de Bucaramanga, para la estructuración del proyecto de Renovación de la Manzana 068 del municipio de Bucaramanga, como asesores expertos en los ejes temáticos de Innovación, socioeconómicos, urbanísticos y financieros; con el fin de consolidar un proyecto viable, innovador, rentable, estratégico y detonante de la transformación del centro de la ciudad.
- Manejo permanente desde 2005 del manejo creativo de todas las ramas de las comunicaciones, las campañas y el desarrollo de piezas de medios para Financiera-Comultrasan, así como permanentes investigaciones de mercados, consultoría en investigación, análisis cuantitativo de datos, estudios de satisfacción y calidad en el servicio<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Vanguardia Liberal. Se dispararon las compras por internet en Santander. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de abril de 2016 Disponible en Internet <<http://www.vanguardia.com/economia/local/335619-se-dispararon-las-compras-por-internet-en-santander>>

<sup>18</sup> El Tiempo. Compras online en Santander se mudan a los dispositivos móviles. 18 de noviembre de 2015. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-mercado-de-compras-online-en-santander-se-muda-a-los-dispositivos-moviles/16434414>>

<sup>19</sup> Fuente: Información suministrada por la empresa.

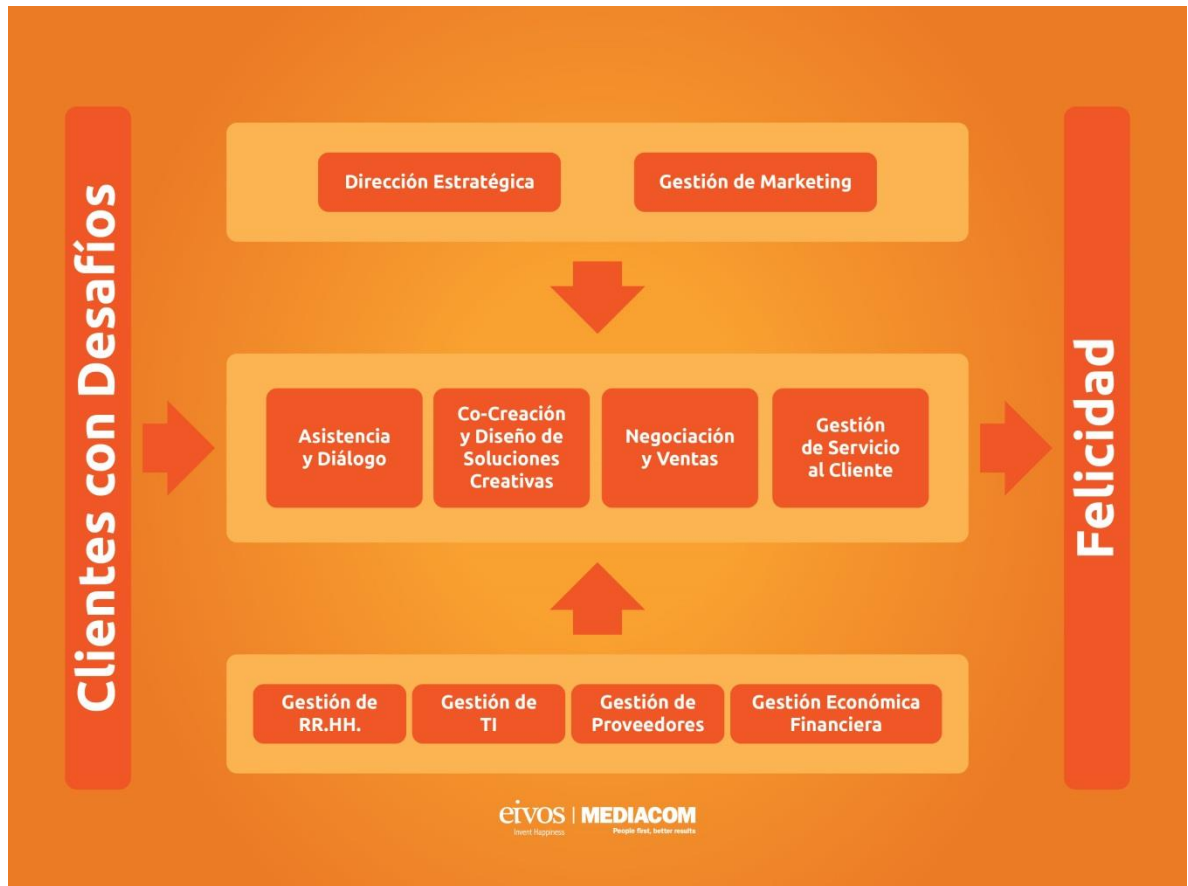
### 3.2. ORGANIGRAMA Y MAPA DE PROCESOS

Ilustración 2: Organigrama Eivos



Fuente: Eivos.

**Ilustración 3: Mapa de procesos. Eivos.**



Fuente: Eivos.

### **3.3. MISIÓN**

La empresa define su misión como “Observar el mundo y descubrir oportunidades, para que a través de la invención nuestros clientes y nosotros inspiremos momentos de optimismo y felicidad, creando valor y marcando la diferencia. Observamos y buscamos nuevas formas de construir el futuro. Nos gusta imaginar tendencias, creamos oportunidades a través del aprendizaje, el descubrimiento y

la felicidad en nuestro diario vivir. Nos gusta encontrar magia e innovación en todo lo que nos rodea<sup>20</sup>.

### **3.4. VISIÓN**

La organización formula su visión a 2017 de la siguiente manera: “Eivos / MediaCom ha sido llamada a liderar procesos de investigación, innovación y creatividad, con el fin de diseñar nuevas dinámicas sociales para el logro de la felicidad. Por esto trabajamos cada día para lograr ser un equipo de personas extraordinarias y felices que hacen cosas extraordinarias para aportar felicidad a otros. En el año 2017 seremos la compañía líder en la creación de dinámicas que generen felicidad para nuestros clientes, consumidores y grupos de interés”.

### **3.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

De acuerdo a la Información suministrada por la empresa, su portafolio de servicios se divide en dos grandes ramas: el Marketing y la Creatividad. A continuación se extrae una breve presentación de sus servicios, extraída de la presentación general que la empresa ofrece a sus clientes.

---

<sup>20</sup> Eivos. 1 de Enero de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <<http://eivosmediacom.com/>>

### 3.5.1. Marketing

#### Ilustración 4: Marketing



### 3.5.2. Creatividad

#### Ilustración 5: Creatividad



## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. HERRAMIENTA UTILIZADA

La herramienta de recolección de información utilizada, “The building blocks of innovation survey”, es tomada de MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW en su edición de primavera de 2013 y su autoría pertenece a los investigadores del MIT Jay Rao and Joseph Weintraub<sup>21</sup>. Dicho modelo de cultura de la innovación tiene un total de 6 bloques de construcción, 18 factores y 54 elementos. (Cada bloque de construcción tiene tres factores, y cada factor se compone de tres elementos). Los 54 elementos y 18 factores fueron probados en campo durante más de dos años en 15 compañías y se considera de validez estadística una herramienta de diagnóstico y accionar<sup>22</sup>.

Cabe añadir que la herramienta busca ante todo desarrollar un autodiagnóstico sobre elementos que influyen poderosamente en la cultura de la innovación y así medir esta en conjunto a sus bloques constituyentes. Se tienen en cuenta los recursos, los procesos y la medición del éxito, los bloques más fáciles de medir, y a los que los gerentes más atención prestan; pero también se tienen en cuenta cosas que las empresas a menudo le han dado mucha menos atención, como las personas, los valores, los comportamientos y el clima organizacional. No es sorprendente que la mayoría de las compañías Como muchos gerentes han descubierto, todo lo que implica valores y los comportamientos de las personas, así como el clima del lugar de trabajo son cosas más intangible y difíciles de manejar<sup>23</sup>. Estos temas “blandos” también son abordados en el presente estudio.

---

<sup>21</sup> Weintraub, J., & Rao, J. HOW INNOVATIVE IS YOUR COMPANY’S CULTURE? MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Spring 2013.

<sup>22</sup> ibíd.

<sup>23</sup> ibíd.

Los encuestados deben evaluar su organización en cada uno de los 54 elementos, en una escala de 1 a 5, utilizando la siguiente escala: 1 = No, en absoluto; 2 = en una pequeña parte; 3 = Moderado; 4 = En gran medida; 5 = Completamente.

Las puntuaciones medias globales para cada elemento se promedian, además proporcionan la puntuación del factor, y los promedios de factor de forma similar dando como resultado la media del bloque de construcción. Ese promedio de los seis bloques de construcción es lo que es llamado "cociente de la innovación". La herramienta original está disponible en la web del [MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW](#)<sup>24</sup> (Anexo A), y la traducción realizada para el presente trabajo se encuentra como anexo en el presente documento (Anexo B).

## 4.2. POBLACIÓN ESTUDIO

La herramienta se aplicará sobre una población total de empleados directos y colaboradores de Eivos. Lo cual genera una población de 19 personas incluyendo directivos, trabajadores directos de todos los niveles de la organización y colaboradores frecuentes, como creativos y diseñadores *freelancers*. Durante la jornada presencial de sensibilización y recolección de información participaron todos los empleados y colaboradores de Eivos (cuatro personas no pudieron asistir y la recolección de información se hizo vía e-mail) procurando que cada persona no se sintiera en representación de un grupo o departamento, sino, como representación únicamente de "sí mismos" como individuos, aportando sus capacidades, conocimientos e inquietudes. Esto teniendo en cuenta lo que describe Molini<sup>25</sup> "La experiencia dice que, cuanto mayor sea la cantidad de

---

<sup>24</sup> MIT. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 23 de Marzo de 2013. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <<http://sloanreview.mit.edu/files/2013/03/1d3719138f2.pdf>>

<sup>25</sup> MOLINI Eugenio. Innovación, personas y participación. Zamudio. Bilbao. Agencia Vasca de la Innovación. 2012. p. 91-99.

participantes que vengan en representación de sí mismos, más eficaz será el proceso participativo”.

### **4.3. ANTECEDENTES**

Actualmente Bucaramanga está catalogada como la ciudad más sostenible y competitiva de América Latina e incluida en el ranking de las ‘10 ciudades del futuro 2015-2016’<sup>26</sup>, destacándose en sectores como la educación, desarrollo social, ciencia y tecnología, ocupando incluso lugares destacados a nivel nacional. Gran parte de estos resultados se deben a la gestión de la Cámara de Comercio de Bucaramanga quién ha destinado importantes recursos durante los últimos años a programas de desarrollo empresarial y consultoría en temas de innovación.

Así mismo, estadísticas de la Superintendencia de Industria y Comercio<sup>27</sup> ubican a Santander (Colombia) como el tercer departamento más innovador del país, esto teniendo en cuenta que entre 2010 y 2015 esta región presentó más de 3.000 marcas para que fueran registradas ante la entidad y en el mismo periodo se solicitaron 85 patentes de invención.

A pesar de lo anterior, no existen mediciones sistémicas de la cultura de la innovación en las organizaciones que permitan medir la evolución de la cultura de la innovación con el paso del tiempo en cada una de estas, ni se han realizado mediciones de la cultura de la innovación por sectores de la industria. En la revisión bibliográfica realizada tampoco se han encontrado trabajos de grado que tengan como eje temático la cultura de la innovación.

---

<sup>26</sup> CamaraDirecta. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 1 de Abril de 2016. Citado el 14 de abril de 2016. Disponible en Internet <<http://www.camaradirecta.com/noticias-institucional-11-m/1230-bucaramanga-sera-el-epicentro-del-evento-colombiano-mas-importante-de-inversion-para-emprendedores.htm?platform=hootsuite>>

<sup>27</sup> SIC. Superintendencia de Industria y Comercio. 18 de marzo de 2016. Citado el 26 de Abril de 2016. Disponible en Internet <<http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/santander-tercer-departamento-mas-innovador-del-pais>>

El presente trabajo también tiene la intención de ser el punto de partida de una medición general de la cultura de la innovación en las empresas de la región que permita generar un índice sectorial y regional de los niveles de la misma.

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, el presente estudio se realizó sobre una población de 19 personas, entre las que están los directivos de Eivos, empleados directos y colaboradores frecuentes como creativos y diseñadores *freelancers*. La herramienta de recolección de información aplicada cuenta con 6 bloques de construcción (valores, comportamientos, clima laboral, recursos, procesos y éxito), cada bloque de construcción tiene tres factores diferentes, y cada factor se compone de tres elementos diferentes; para un total de 54 elementos distintos a tener en cuenta para la medición de la cultura de la innovación.

Para este análisis se utilizó la siguiente escala de 1 a 5:

**Tabla 1. Valoración del análisis**

No, en absoluto	En una pequeña parte	Moderado	En gran medida	Completamente
1	2	3	4	5

Fuente: Herramienta de evaluación.

Las puntuaciones medias globales para cada elemento se promedian, además proporcionan la puntuación del factor, y los promedios de factor de forma similar dando como resultado la media del bloque de construcción. Ese promedio de los seis bloques de construcción es lo que es llamado "cociente de la innovación". Los promedios por bloque, elemento y factor se encuentran en el Anexo C del presente documento (Anexo C).

Como también se señaló anteriormente, la aplicación de la herramienta pretende generar ante todo un autodiagnóstico de la empresa.

## 5.1. RESULTADO GENERAL

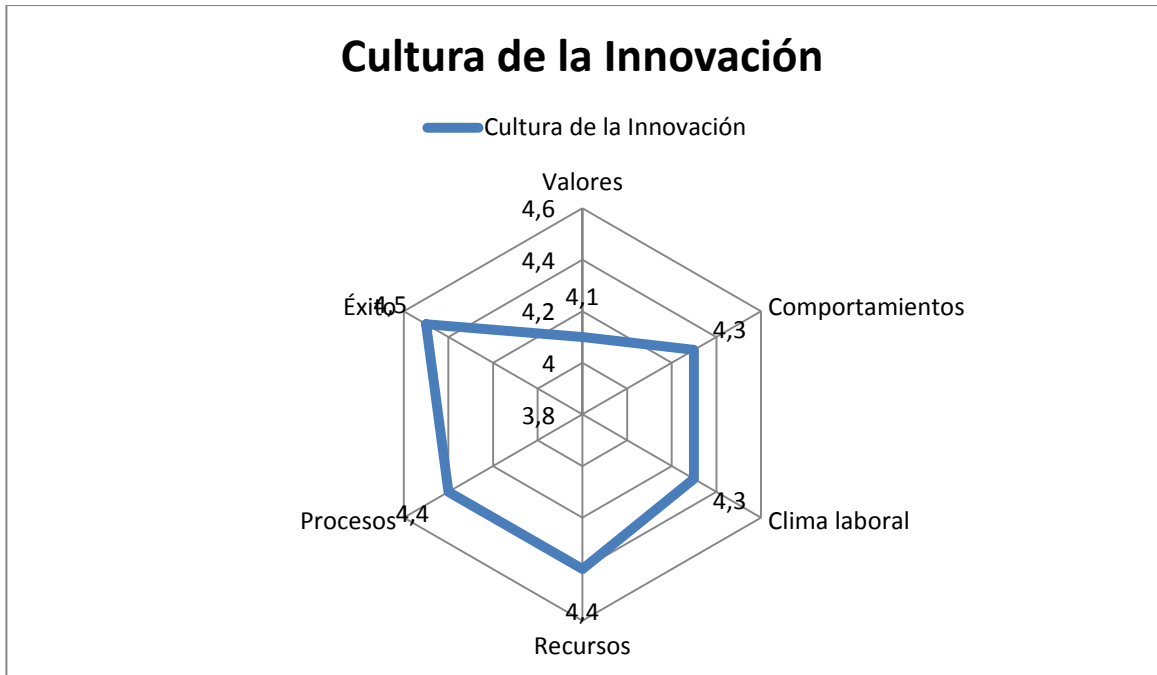
Luego de la aplicación de la herramienta de recolección de la información se obtuvieron los siguientes resultados promedio para los 6 bloques de construcción:

**Tabla 2. Ponderación total de cada uno de los bloques de construcción**

<b>Bloque</b>	<b>Calificación</b>
<b>Valores</b>	<b>4.1</b>
<b>Comportamientos</b>	<b>4.3</b>
<b>Clima Laboral</b>	<b>4.3</b>
<b>Recursos</b>	<b>4.4</b>
<b>Procesos</b>	<b>4.4</b>
<b>Éxito</b>	<b>4.5</b>

El resultado a nivel general, entonces, por bloque de construcción manifiesta que Eivos cuenta, a partir de la percepción de los miembros de la organización, con una fuerte cultura de la innovación.

**Gráfico 1: Ponderación general de los 6 bloques de construcción de la Cultura de la Innovación**



Siendo, entonces, el bloque más fuerte el del “Éxito” con una valoración de 4.5, lo que muestra que la organización es percibida como una empresa innovadora, se destaca en su sector y ha crecido de forma importante en los últimos años gracias a su capacidad innovadora; y el bloque más débil el de “Valores”, el cuál, sin embargo, recibe una ponderación alta, 4.1, lo que muestra que en alta medida existe un alto deseo por la experimentación y el aprendizaje en el seno de la organización.

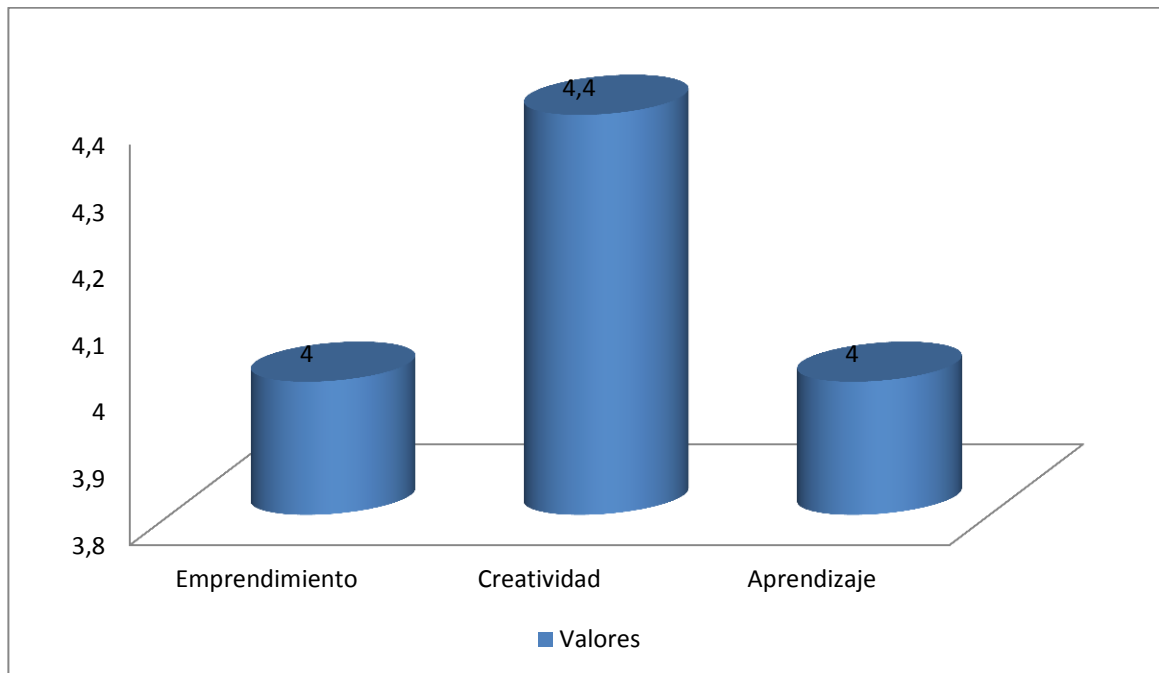
## 5.2. ANÁLISIS POR BLOQUES

### 5.2.1. Valores

El primer bloque de información corresponde a los valores. Son los valores los que impulsan las decisiones, que se ven luego reflejadas en la forma en que una empresa gasta su tiempo y dinero. Las empresas verdaderamente innovadoras gastan generosamente su energía en ser emprendedoras, promover la creatividad y fomentar el aprendizaje continuo.

Este bloque recibió una ponderación de 4.1, lo que muestra un alto deseo por la experimentación y el aprendizaje en el seno de la organización. Este bloque tiene 3 factores: emprendimiento, creatividad y aprendizaje y la medición arroja los siguientes resultados:

**Gráfico 2: Factores del bloque “Valores”**



### **a) Emprendimiento:**

El factor emprendimiento recibe una calificación de 4, la cual corresponde a un elevado enfoque y deseo hacia el emprendimiento por parte de la organización.

Cada uno de sus elementos fue calificado de la siguiente manera:

- Deseo: recibió una calificación de 4,2 dando a entender que existe un alto deseo por crear y explorar nuevas oportunidades.
- Ambigüedad: recibió una calificación de 3,8 lo que indica que hay un nivel moderado de tolerancia ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades. Este nivel moderado puede ser causado por niveles de resistencia al cambio que salen a flote ante situaciones nuevas.
- Orientación a la acción: recibe una calificación de 4 (en gran medida) lo que demuestra que se prefiere la acción al análisis estática cuando se está frente a oportunidades nuevas.

### **b) Creatividad:**

El factor creatividad recibió una calificación promedio de 4.4, mostrando una alta tendencia hacia el trabajo creativo y que este proceso se disfruta. Sus elementos fueron calificados de la siguiente manera.

- **Imaginación:** Una calificación de 4.6 muestra que la organización mantiene y estimula los nuevos procesos de pensamiento y de solución de problemas desde diversas perspectivas.
- **Autonomía:** Se considera que el lugar de trabajo proporciona en gran medida (calificación: 4) la libertad para buscar nuevas oportunidades. Los colaboradores de Eivos se sienten libres y autónomos de analizar nuevas oportunidades.
- **Disfrute:** Una calificación de 4.6 muestra que en Eivos las personas disfrutan su trabajo, tienen libertad de reír y de ser espontáneos, lo cual genera un buen clima laboral, propicio para la innovación.

**c) Aprendizaje:**

El factor aprendizaje recibió una calificación de 4, lo que muestra que en la organización se le da importancia manifiesta al aprendizaje permanente y a la constante experimentación. Cada uno de sus elementos fue valorado así.

- **Curiosidad:** La calificación de 4.2 muestra que hay una alta tendencia a la búsqueda de lo nuevo, de lo desconocido, la formulación de preguntas, la exploración, la investigación, y por ende el aprendizaje.
- **Experimentación:** Una calificación de 4.1 muestra que con alta frecuencia se está experimentando y probando nuevas cosas en los procesos de innovación.
- **Actitud ante el fracaso:** Este elemento recibió una calificación de 3.8 y esto muestra que de forma moderada existe miedo a fallar, aunque en una

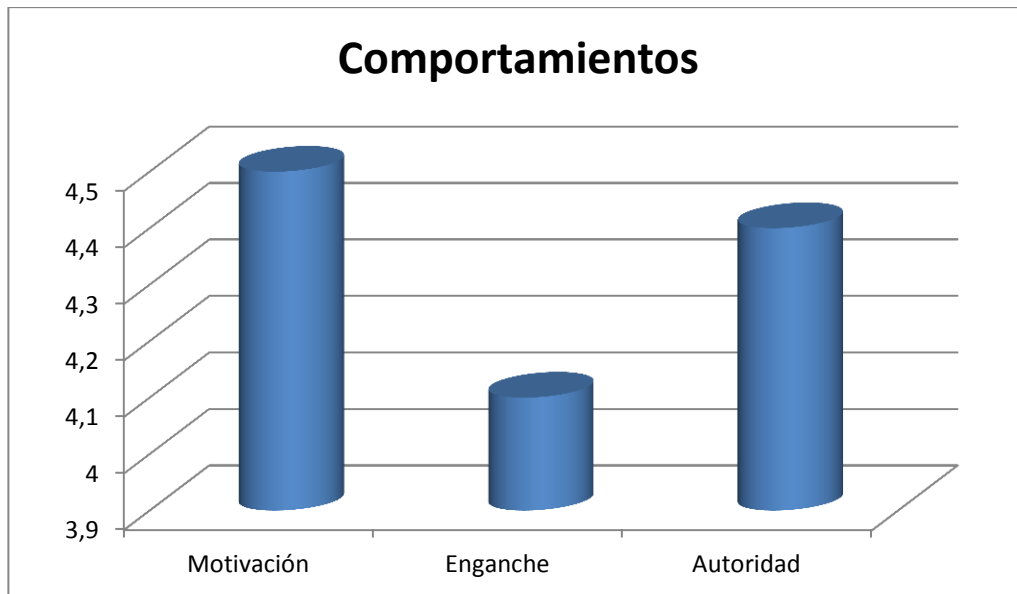
buena medida se considera el error y el fracaso como algo indispensable en el proceso de experimentación y aprendizaje.

### 5.2.2. Comportamientos

Entre los comportamientos clave en materia de innovación tenemos, por parte de los líderes, motivar a los empleados con una descripción vívida del futuro, estimular el desarrollo de nuevos proyectos y disminuir la burocracia; y por parte de los empleados, comportamientos de apoyo a la innovación incluyen tenacidad en la superación de obstáculos técnicos, aprovechar al máximo los recursos cuando los presupuestos son pocos (esto es clave en las pequeñas empresas) y escuchar a los clientes

En Eivos el bloque correspondiente a los comportamientos recibió una ponderación de 4.3 que corresponde a que en gran medida las personas que trabajan en Eivos sienten que en la organización existen conductas y hábitos de liderazgo que inspiran y motivan conductas innovadoras. Cada uno de los factores de este bloque de construcción recibió las siguientes valoraciones:

**Gráfico 3: Factores del bloque “Comportamientos”**



### **a) Motivación:**

El factor motivación recibió una ponderación de 4,5 denotando altos niveles de inspiración desde los líderes hacia los comportamientos y las conductas innovadoras. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

- Inspiración: Una calificación de 4.6 muestra que los líderes transmiten una visión a futuro que propicia oportunidades para todos al interior de la organización.
- Desafío: La ponderación recibida, 4.7, muestra que con muy alta frecuencia y en muy alta medida los líderes de Eivos generan en las personas pensamientos y acciones con mentalidad empresarial.
- Modelos: Una ponderación de 4.4, manifiesta que las personas de la organización consideran que los líderes son unos muy buenos ejemplos de mentalidad innovadora y modelos de acción en este aspecto.

### **b) Enganche:**

El factor enganche recibió una ponderación de 4.1 lo que muestra que la cultura de innovación en Eivos hace sentir a las personas apoyadas tanto en los buenos como en los no tan buenos resultados y que reciben el entrenamiento y la formación adecuada para trabajar motivados y decidirse a perseverar en los objetivos corporativos. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

- Entrenamiento: Una calificación de 4.6 manifiesta que los líderes de la empresa dedican tiempo a entrenar y a estar al tanto de los esfuerzos de innovación se las personan en alta medida.

- **Iniciativa:** El elemento iniciativa con una calificación de 3.6 muestra que de manera moderada personas de todos los niveles de la organización deciden espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores. Este nivel moderado exige que personas de niveles no estratégicos y creativos sean motivadas a participar en la medida de sus posibilidades en los procesos creativos e innovadores.
- **Apoyo:** Con una ponderación de 4.1, la medición de este elemento muestra que en gran medida las personas de la organización se sienten apoyada tanto en sus éxitos como en sus fracasos.

**c) Autoridad:**

El factor autoridad recibió una ponderación de 4.4 lo que muestra que en gran medida se percibe en la organización que el liderazgo se ejerce con autoridad constructiva y con la capacidad de modificar el rumbo cuando es necesario. Sus elementos recibieron estas valoraciones:

- **Influencia:** Una calificación de 4 manifiesta que en Eivos los líderes utilizan estrategias apropiadas para ayudar a las personas a afrontar obstáculos y conflictos organizacionales de forma constructiva.
- **Adaptación:** Adaptación recibe una ponderación de 4.6 que indica que los líderes de la empresa son capaces de modificar el curso de la acción cuando se hace necesario, es decir, no hay resistencia por parte de los directivos en corregir planteamientos estratégicos si estos no conducen a la consecución de los objetivos de innovación.

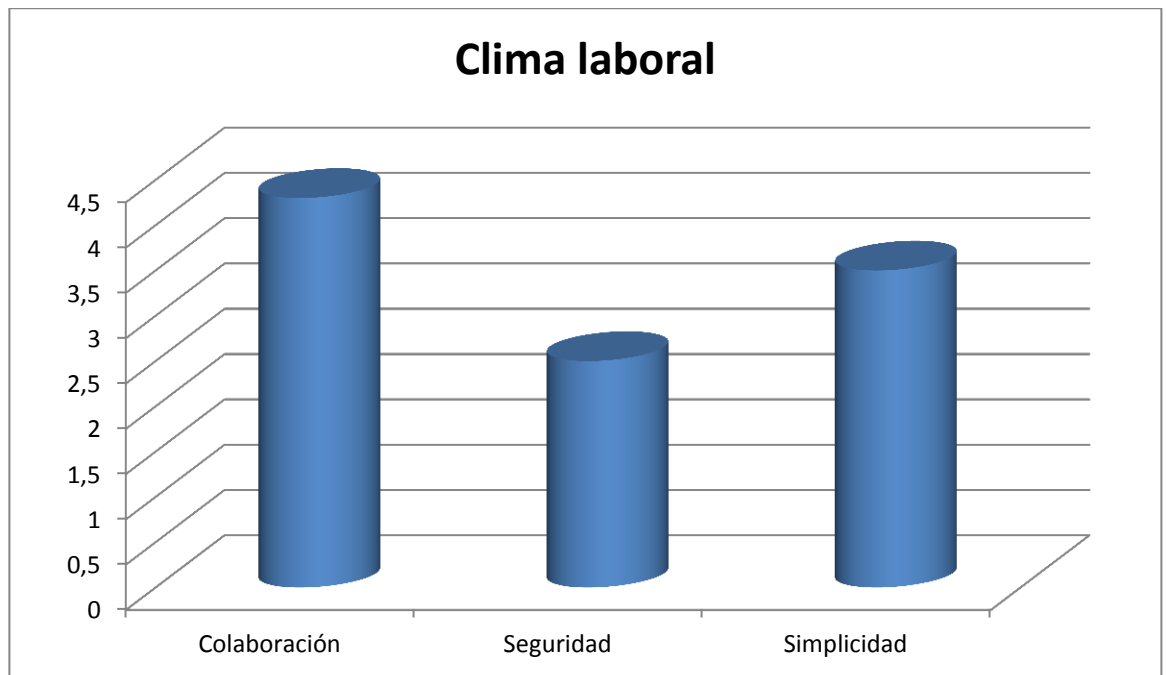
- Tenacidad: La valoración recibida, 4.7, indica que los líderes de la organización, en alta medida, persisten en seguir las oportunidades, incluso en medio de la adversidad.

### 5.2.3. Clima Laboral:

El clima laboral es un factor altamente influyente en cualquier escenario de trabajo que hasta tiempos recientes no era tenido en cuenta. Un clima de innovación cultiva el compromiso y el entusiasmo, disminuye la rotación de personal, desafía a la gente a tomar riesgos dentro de un ambiente seguro, fomenta el aprendizaje y fomenta el pensamiento independiente.

Este tercer bloque de construcción, Clima laboral, recibió una ponderación de 4.3, lo que muestra que en alta medida en la organización hay un ambiente humano y físico agradable y propicio a la innovación. Sus 3 factores, colaboración, seguridad y simplicidad recibieron las siguientes valoraciones:

**Gráfico 4: Factores del bloque “Clima laboral”**



### **a) Colaboración:**

Este factor recibió una ponderación de 4, lo que manifiesta que en alta medida el grupo de trabajo de Eivos se complementa y se colabora de forma activa en temas relacionados con la innovación y la generación de cosas nuevas. Los elementos de este factor recibieron estas valoraciones.

- **Comunidad:** Una ponderación de 3.6 denota que Eivos de forma moderada se considera una comunidad que maneja un lenguaje común en temas de innovación. Esta valoración moderada manifiesta la necesidad de generar unidad conceptual en temas específicos de innovación, creatividad e ideación.
- **Diversidad:** La ponderación de 4.4 muestra que en la organización se valoran y se aprovechan las diferencias personales e ideológicas que existen y se valora la variedad de personalidades y formas de pensar como soporte a los procesos creativos.
- **Trabajo en equipo:** Con una valoración de 4.1 se considera que en alta medida el equipo de trabajo de Eivos siente que su labor conjunta es productiva al momento de generar ideas.

### **b) Seguridad:**

El factor seguridad recibió una valoración promedio de 4.6. Sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- **Confianza:** Una ponderación de 4.6 muestra que en alta medida se hacen realmente a conciencia las cosas consideradas importantes en la organización.
- **Integridad:** Una valoración de 4.6 manifiesta que el equipo de trabajo está dispuesto a manifestar abiertamente cualquier medida que esté en contra de sus principios y valores, y sienten libertad para hacerlo.
- **Apertura:** La ponderación de 4.6 muestra que las personas que trabajan en Eivos se sienten capaces de expresar libremente sus opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.

**c) Simplicidad:**

Este factor recibió una valoración de 4.4 lo que indica que en alta medida los miembros de la organización sienten que el trabajo no está regido por rigideces burocráticas. Cada uno de los elementos de este factor recibió estas valoraciones:

- **Burocracia:** Una valoración promedio de 4.8 manifiesta que en muy alta medida los miembros de la organización sienten que la misma minimiza las normas, las políticas y la burocracia, y sienten la capacidad de simplificar su lugar de trabajo.
- **Responsabilidad:** La ponderación recibida, 4.8, indica que las personas en la organización toman la responsabilidad de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.

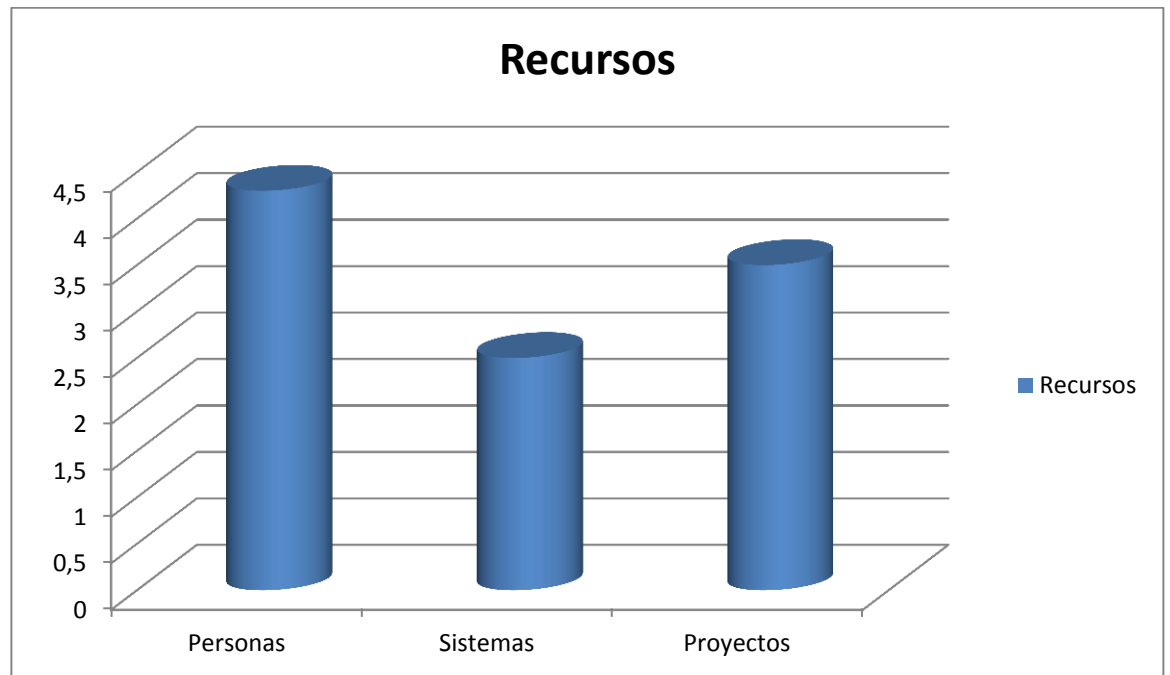
- Toma de decisiones: Una valoración de 3.6 muestra que los miembros de la organización sienten una moderada capacidad de empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.

#### 5.2.4. Recursos:

Los recursos comprenden tres factores principales: las personas, los sistemas y los proyectos. De todos, las personas son lo más importante, ya que tienen un gran impacto sobre los valores y el clima de la organización.

En Eivos el bloque de construcción llamado recursos recibió una ponderación de 4.4 lo que muestra que en alta medida los miembros de la organización consideran que esta encamina suficientes recursos a los procesos relacionados con la innovación. Cada uno de sus factores recibió las siguientes valoraciones:

**Gráfico 5: Bloque Recursos**



### **a) Personas:**

El factor llamado “personas” recibió una ponderación de 4,2, lo cual indica que la organización cuenta con el talento interno y externo para crecer en su cultura de la innovación. Cada uno de los elementos de este factor recibió estas valoraciones:

- Triunfadores: La organización considera en gran medida que cuenta con líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación. La ponderación fue de 4.6.
- Expertos: La ponderación de este elemento fue de 3.8 lo que muestra que de forma moderada se tiene acceso a expertos que orienten y agreguen nuevo conocimiento a los procesos creativos.
- Talento: La valoración de 4.2 manifiesta que la organización considera que cuenta con el talento interno necesario para tener éxito en sus proyectos de innovación.

### **b) Sistemas:**

Este factor recibió una ponderación de 4.6 y sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Selección: La ponderación de 4.7 muestra que el sistema de reclutamiento y contratación de la empresa está a favor de la cultura de la innovación.

- Comunicación: La ponderación de 4.5 muestra que la empresa, de acuerdo a sus colaboradores, cuenta con buenas herramientas de colaboración para apoyar los esfuerzos de innovación.
- Ecosistema: La valoración de 4.5 manifiesta que la empresa considera que sus relaciones con aliados clave, proveedores, vendedores, etc. favorecen la innovación.

### **c) Proyectos:**

El factor relacionado con los proyectos recibió una valoración promedio de 4.3. Sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

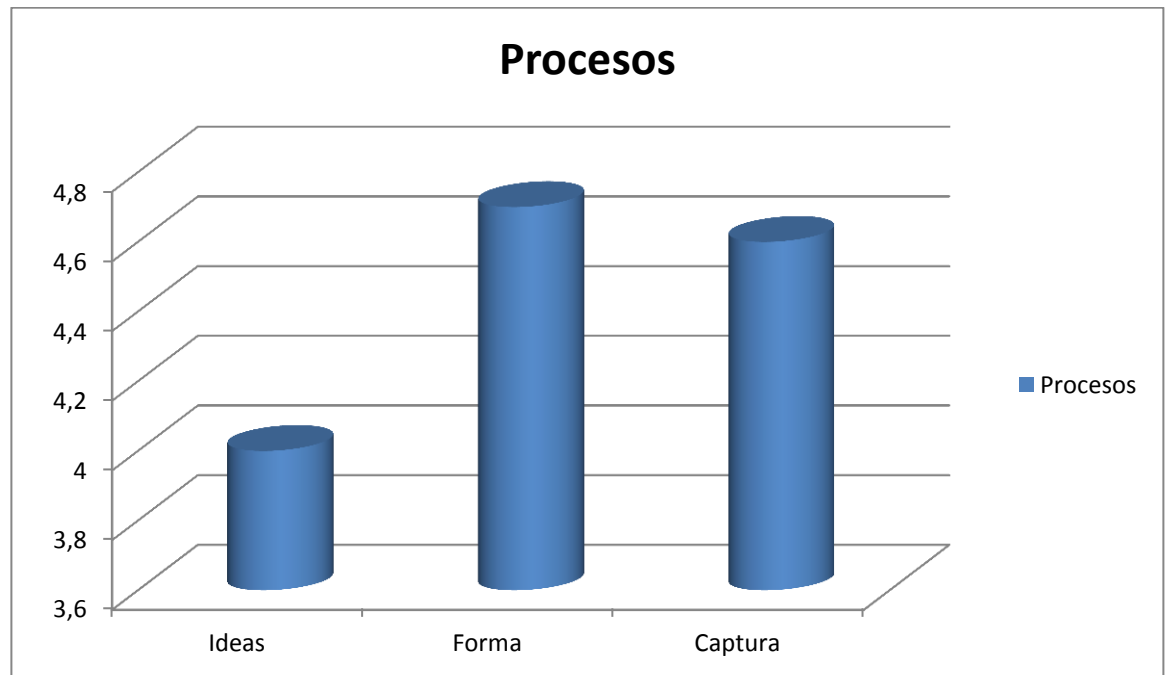
- Tiempo: La valoración de 4.3 manifiesta que en alta medida se dedica tiempo a la generación de ideas y a la búsqueda de oportunidades que generen nuevos proyectos.
- Dinero: Una valoración de 4.3 indica que la organización, de acuerdo a sus miembros, dedica suficientes recursos financieros a la consecución de nuevas oportunidades.
- Espacio: La ponderación de 4.2 muestra que la organización destina en alta medida espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.

### **5.2.5. Procesos:**

Los procesos son la ruta que siguen las innovaciones que se van desarrollando. Es la forma en la que se capturan y tamizan las ideas para la revisión y priorización de proyectos y la creación de prototipos.

El bloque de procesos recibió una ponderación de 4.4 mostrando que la organización considera que tanto la generación de ideas y su puesta en práctica obedecen a procesos efectivos. Cada uno de sus factores recibió las siguientes valoraciones:

**Gráfico 6: Bloque de Procesos**



**a) Ideas:**

El factor de las ideas recibió una valoración de 4 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Generación: Una ponderación de 3.6 muestra que de forma moderada, en la organización se generan sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes. Esta ponderación debe ser mejorada ampliando las fuentes y los recursos de ideación.
- Filtro: Una ponderación de 4.2 indica que en alta medida en la organización se filtra y se refinan las ideas de forma metódica para identificar las oportunidades más prometedoras.
- Prioridad: La valoración de 4.4 muestra que en alta medida se seleccionan las oportunidades a partir de una cartera de riesgo claramente establecida.

**b) Forma:**

Este factor tuvo una valoración muy alta, de 4.7 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Prototipos: La organización da a este elemento una ponderación de 4.5 lo que muestra que considera que se generan rápidamente prototipos y modelos de prueba con el fin de atender a oportunidades prometedoras.
- Feedback: Una ponderación de 4.7 muestra que en alta medida la organización tiene ciclos de retroalimentación entre la empresa y el cliente.
- Falla inteligente: La valoración de 4.8 manifiesta que en alta medida la organización usa criterios de “falla inteligente” para analizar posibles errores.

**c) Captura:**

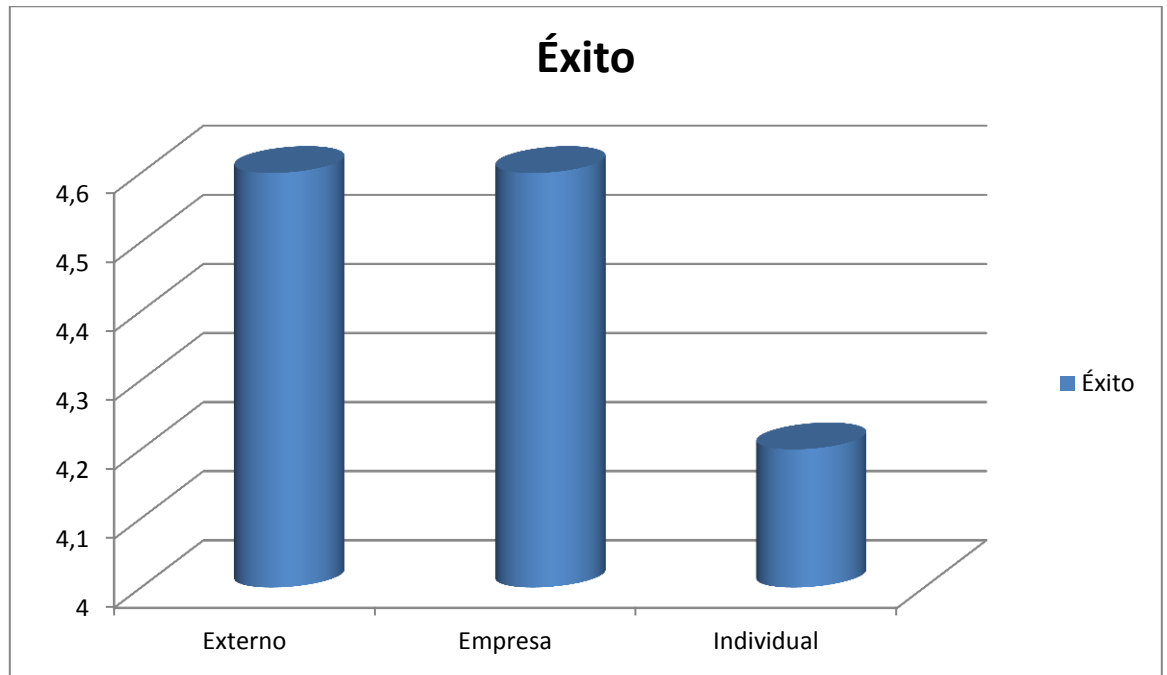
El factor captura recibió una valoración de 4.6 y sus elementos recibieron las siguientes valoraciones:

- Flexibilidad: Con una ponderación de 4.7 la organización manifiesta que sus procesos están diseñados para ser flexibles en lugar de estar controlados burocráticamente.
- Lanzamiento: La valoración de 4.7 muestra que la empresa considera que con agilidad se vuelcan al mercado con el fin de atender las oportunidades más prometedoras.
- Asignación: La valoración de 4.6 muestra que la empresa considera que en alta medida se asignan rápidamente recursos dedicados a las iniciativas que muestran promesa mercado y que estos son suficientes.

**5.2.6. Éxito:**

El bloque éxito recibió una valoración promedio de 4.5 la cual indica que la organización es percibida como una empresa innovadora, se destaca en su sector y ha crecido de forma importante en los últimos años gracias a su capacidad innovadora. Sus factores recibieron las siguientes valoraciones:

**Gráfico 7: Bloque Éxito**



**a) Externo:**

El factor relacionado con el éxito externo recibió una valoración de 4.6 mostrando que los miembros de la organización en alta medida consideran que esta tiene un importante reconocimiento en el sector. Cada uno de sus elementos tuvo las siguientes valoraciones:

- Clientes: Una valoración de 4.6 muestra que los clientes consideran a Eivos una organización innovadora. Esto desde el punto de vista de los miembros de la organización.
- Competidores: Una valoración de 4.6 muestra que la empresa considera que su rendimiento a nivel de innovación es mucho mejor que otras empresas en su campo.

- Finanzas: Con una valoración de 4.6 la empresa considera que en alta medida los esfuerzos llevados a cabo en innovación la han llevado a un mejor desempeño financiero que a otras empresas del sector.

#### **b) Empresa:**

El factor relacionado con el éxito de la empresa recibió una ponderación de 4.6 y cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Propósito: Una valoración de 4.7 muestra que en alta medida la organización considera que piensa en la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una herramienta para el corto plazo.
- Disciplina: La valoración de 4.1 muestra que la empresa manifiesta poseer un enfoque intencional, integral y disciplinado para la innovación.
- Capacidades: De todos los elementos de la prueba, el referente a las capacidades es el único con una ponderación de 5, es decir que la empresa manifiesta de forma unánime que sus proyectos de innovación la han ayudado a crecer de forma notable y a desarrollar nuevas capacidades que no tenían hace tres años.

#### **c) Individual:**

El factor de éxito individual recibió una valoración de 4.2 lo que manifiesta que los miembros de la empresa sienten en alta medida que participan de forma activa e importante en los procesos de crecimiento relacionados con

la innovación. Cada uno de sus elementos recibió las siguientes valoraciones:

- Satisfacción: Una ponderación de 4.6 muestra que en alta medida los individuos se encuentran satisfechos con su labor y su participación en los procesos de la empresa relacionados con la innovación.
- Crecimiento: La valoración de 4.5 indica que en la empresa se construyen y fortalecen de forma consciente e intencional las competencias de los individuos relacionadas con la innovación y la participación en nuevas iniciativas.
- Retribución: Una ponderación de 3.6 muestra que de forma moderada la organización premia a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado. Esta valoración puede mejorarse a través de un sistema de incentivos.

A continuación se genera, en base a los resultados anteriores una propuesta de fortalecimiento de la cultura de la innovación para la empresa.

## 6. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN DE LA EMPRESA.

De acuerdo con los resultados obtenidos al aplicar la herramienta de recolección de la información a los integrantes del grupo de trabajo de Eivos, se ha generado una serie de recomendaciones encaminadas a fortalecer la cultura de innovación de la empresa.

Primero se seleccionaron los puntos críticos o débiles, es decir, los elementos que recibieron la valoración más baja (moderada) de todos los factores y bloques de construcción, y se hacen recomendaciones para cada uno de ellos. Luego se generaron unas recomendaciones generales:

### 6.1. ELEMENTOS CRÍTICOS:

Se seleccionaron los siguientes elementos por tener las valoraciones más bajas (moderada) para generar para ellos las siguientes propuestas:

- **Ambigüedad**

**Tabla 3: Valoración de la “Ambigüedad”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Valores</b>	Emprendimiento	Ambigüedad	Somos tolerantes ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades.	3.8

La valoración moderada del elemento “ambigüedad” manifiesta que la empresa podría ser más tolerante ante la contradicción cuando se encuentra ante nuevas oportunidades.

Vencer la resistencia a los nuevos desafíos es uno de los procesos más importantes para fortalecer la cultura de la innovación de una empresa. Los resultados de la medición muestran que Eivos es una empresa entusiasta ante los nuevos desafíos, podría fortalecerse la tolerancia ante las contradicciones generadas por las nuevas oportunidades; para ello se recomienda el desarrollo de talleres de creatividad que permitan generar conciencia grupal de que todo cuanto nos rodea es material para nuevas oportunidades innovadoras, la práctica del pensamiento divergente y fortalecer el convencimiento de que la contradicción es una oportunidad permanente de aprendizaje.

- **Actitud ante el fracaso:**

**Tabla 4: Valoración de la “Actitud ante el fracaso”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Valores</b>	Aprendizaje	Actitud ante el fracaso	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje	3.8

La valoración promedio del elemento “Actitud ante el fracaso” nos muestra que la empresa debería trabajar en disminuir el miedo al fracaso y enfocarlo más como una oportunidad de aprendizaje. Se recomienda la generación frecuente de actividades de producción creativa que promuevan la espontánea producción creativa “irreverente”<sup>28</sup>, la cual puede, en apariencia, verse destinada al fracaso o como algo improductivo, pero puede servir de insumo para el ensamble con ideas futuras que generen nuevas oportunidades y productos innovadores.

- **Iniciativa:**

**Tabla 5: Valoración de la Iniciativa**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Comportamientos</b>	Enganche	Iniciativa	En nuestra organización gente de todos los niveles decide espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores.	3.6

La ponderación del elemento “iniciativa” muestra que podría mejorarse el nivel en el que las personas de toda la organización se involucran espontáneamente en el innovar y en participar en procesos innovadores. Se recomienda la aplicación de nuevos métodos de atribución de responsabilidades entre los empleados en temas relacionados con innovación, creatividad y generación de ideas; así como una división del trabajo relacionado con nuevos proyectos que incluya personas de todos los niveles de la empresa.

<sup>28</sup> Kohan, S. Los Secretos de la Creatividad. Barcelona. 2004. Alba.

- **Comunidad:**

**Tabla 6: Elemento “Comunidad”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Clima laboral</b>	Colaboración	Comunidad	Somos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.	3.6

La valoración de 3.6 en el elemento “Comunidad” señala que existe un moderado lenguaje común en términos de innovación. Para fortalecer este aspecto se recomienda una jornada de capacitación que genere unidad conceptual con todos los aspectos, términos, procesos y temas relacionados con la innovación, con el fin de generar una comunidad con un mismo lenguaje sobre el tema.

- **Toma de decisiones:**

**Tabla 7: Valoración del elemento “Toma de decisiones”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Clima laboral</b>	Simplicidad	Toma de decisiones	Sabemos exactamente cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.	3.6

La valoración del elemento simplicidad, indica que los miembros de la organización saben en una forma moderada cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa. Para fortalecer el proceso y la capacidad de decisión temas de innovación en la empresa se recomienda la aplicación de un taller que conjugue el proceso de toma de decisiones (1. Definición del problema, 2. Análisis del problema, 3. Evaluación de alternativas) con el proceso creativo (1. Reconocimiento del problema, 2. Inmersión, 3. Incubación, 4. Perspectiva, 5. Verificación y aplicación)<sup>29</sup>.

- **Expertos:**

**Tabla 8: Valoración del elemento “Expertos”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Recursos</b>	Personas	Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.	3.8

La calificación moderada (3.8) del elemento “Expertos” indica que la organización está de forma moderada en contacto con expertos que apoyen y dinamicen los proyectos de innovación. La gerencia permanentemente adelanta estudios de actualización en temas directivos y de innovación, así mismo se recomienda la vinculación a los programas de actualización en innovación que se llevan a cabo en la región.

<sup>29</sup> Bliss, R. (2014). UPB. Citado el 16 de abril de 2016. Disponible en Internet <<http://www.upb.edu.co/pls/portal/url/ITEM/4C19C02B35A91997E0440003BA8AE9C9>>

- **Generación:**

**Tabla 9: Valoración del elemento “Generación”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Proceso</b>	Ideas	Generación	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes.	3.6

Ante la valoración moderada de la generación sistemática de ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes, se recomienda la implementación de procesos sistémicos y conscientes de generación de ideas, para pasar de la generación silvestre de ideas y mayormente en momentos en que se hacen necesarias, a la generación voluntaria, autónoma y sistémica de ideas en el momento en que se quiera. Para ello se recomienda el uso frecuente de estímulos al azar y provocación, resolviendo ante un estímulo aleatorio, preguntas como “¿qué pasaría sí...?”, “supongamos que...”, “y si...” etc<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> De Bono. Op. Cit., p. 215-223.

- **Retribución:**

**Tabla 10: Valoración del elemento “Retribución”**

Bloque	Factor	Elemento	Enunciado	Valoración
<b>Éxito</b>	Individual	Retribución	Premiamos a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.	3.6

La valoración del elemento “Retribución” fue de 3.6. Ante esta ponderación moderada se recomienda la implementación de un sistema de incentivos para los miembros de la organización que generen propuestas innovadoras. Este sistema de incentivos no se debe limitar al aspecto meramente económico e ignorar a otros que sean también factores potenciales de motivación. Se habla, según Zapata<sup>31</sup>, en este caso, de los incentivos intrínsecos vinculados con una participación de poder o posición en el seno de la empresa, la retroalimentación constante del desempeño a través de la evaluación, el mejoramiento de la estabilidad laboral y la carrera profesional, la sensación de éxito, la autoestima, el estímulo a la participación y el reconocimiento en público.

---

<sup>31</sup> Zapata, G., & Hernández, A. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. pensamiento y gestión, N° 29. 2010. p. 56-86.

## 6.2. RECOMENDACIONES GENERALES:

A nivel general la principal recomendación para la empresa es la conformación de un comité de innovación que será el encargo de las decisiones estratégicas con relación a la innovación en la empresa y de equipos de trabajo dentro de la organización, que se encargarían de la ejecución de los proyectos específicos de innovación.

Este comité de innovación tendría actividades permanentes como establecer unos mecanismos intencionales para la vigilancia y la recolección de ideas desde todos los niveles de la organización. También tendría actividades esporádicas (mensuales es la recomendación) como:

- Revisar y contestar las nuevas propuestas de innovación.
- Analizar la cartera de proyectos en curso.
- Decidir sobre la continuidad e incorporación de proyectos.
- Determinar las capacidades necesarias para cada proyecto de innovación y compararlas con las disponibles<sup>32</sup>. Etc.

Este comité de innovación será el punto de partida para la estructuración de un Sistema de Gestión de la Innovación que alimente y fortalezca la conciencia de la vital importancia de la innovación en el contexto actual de un mundo cada día más cambiante y tecnológicamente cada vez más exigente; y se generen acciones y mecanismos permanentes de gestión y aplicación del conocimiento en pos de la innovación.

---

<sup>32</sup> Clag. Cluster Audiovisual Galego. 2014. Citado el 17 de abril de 2016.  
<[http://www.clag.es/innovacion/files/e\\_04.pdf](http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf)>

## 7. CONCLUSIONES

- En un entorno empresarial cada vez más exigente y competitivo, se hace imprescindible que las empresas se diferencien a través de culturas organizativas de innovación que posean principios firmes y valores comunes para todo el cuerpo de la organización. Es ventajoso que las culturas empresariales centren su foco de atención hacia la innovación como principal foco generador de valor tanto para empleados como para todo el entorno social que rodea la empresa.
- Las empresas innovadoras se diferencian de las no innovadoras en que cuentan con una forma de ver los problemas, los negocios y las oportunidades desde múltiples perspectivas y con diversidad de enfoques; centrándose en crear espacios abiertos de participación donde personas de todos los niveles de la organización es consciente de sus capacidades y se les estimula a que las mejoren.
- Toda herramienta de medición y diagnóstico de la cultura de innovación de una empresa debe medirse por su efecto sobre los valores, actitudes y comportamientos de las personas, puesto que son los individuos y su actuar lo que determina el carácter innovador o no de una empresa. Así mismo todo diagnóstico relacionado debe ir encaminado a generar y mejorar las pautas de conducta encaminadas a la innovación.
- La empresa Eivos ha decidido adoptar la innovación como valor principal de su cultura, y dentro de cada una de las actividades laborales y de negocio, tales como investigación y desarrollo, mercadeo, comercial, recursos humanos, comunicaciones, etc.

- La empresa Eivos debe trabajar en el fortalecimiento de factores críticos de su cultura de la innovación, tales como: actitud ante el fracaso, iniciativa, retribución e incentivos, asesoramiento de expertos, generación de ideas, entre otros. Así mismo se dispone de una voluntad clara por parte de los socios y directivos para invertir tiempo y recursos en el mejoramiento de estos factores críticos y así permanentemente fortalecer la cultura de la innovación.
- Dentro del proceso de aprendizaje de la empresa Eivos se ha generado unidad conceptual en cuanto a que la innovación no es una actividad individual, ni exclusiva de la dirección, sino que requiere del compromiso y del trabajo en equipo de todos los miembros de todos los niveles de la empresa. Sólo aglutinando los esfuerzos de toda la organización se puede tener éxito en la actividad innovadora.
- La empresa Eivos debe generar encuentros permanentes, guiados por expertos, encaminados hacia la expresión creativa de las personas. Esto con el fin de posibilitar la generación permanente, consiente y voluntaria de ideas y cambios encaminados a la gestación de nuevos proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLISS, R. (2014). Universidad Pontificia Bolivariana. Citado el 16 de abril de 2016. Disponible en Internet  
<http://www.upb.edu.co/pls/portal/url/ITEM/4C19C02B35A91997E0440003BA8AE9C9>
- CÁMARA DIRECTA. Cámara de Comercio de Bucaramanga. 1 de Abril de 2016. Citado el 14 de abril de 2016. Disponible en Internet  
<http://www.camaradirecta.com/noticias-institucional-11-m/1230-bucaramanga-sera-el-epicentro-del-evento-colombiano-mas-importante-de-inversion-para-emprendedores.htm?platform=hootsuite>
- CLAG. Cluster Audiovisual Galego. 2014. Citado el 17 de abril de 2016.  
[http://www.clag.es/innovacion/files/e\\_04.pdf](http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf)
- DE BONO, Edward. El Pensamiento Creativo. Barcelona. 1994. Paidós.
- EIVOS. Conocer al Consumidor Digital de Santander podría sorprenderlo. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://eivosmediacom.com/conocer-al-consumidor-digital-de-santander-podria-sorprenderlo>
- EIVOS. 1 de Enero de 2015. Citado el 15 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://eivosmediacom.com/>
- EL TIEMPO. Compras online en Santander se mudan a los dispositivos móviles. 18 de noviembre de 2015. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el->

mercado-de-compras-online-en-santander-se-muda-a-los-dispositivos-moviles/16434414

- ESCOBAR Yéndez, N. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Medisan 2002.
- EUREKA. Innovatividad. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet  
[http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura\\_de\\_Innovacion.pdf](http://www.innovatividad.net/documentos/Cultura_de_Innovacion.pdf)
- GARCÍA, F. (2000). CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN. Bogotá. ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. 2012.
- HERNÁNDEZ, I., & Alvarado, J. Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional . Revista Virtual Universidad Católica del Norte. 2015. p. 135-151.
- HOFSTEDE, G. Culturas Organizacionales. Madrid. 1999. Alianza.
- KOHAN, S. Los Secretos de la Creatividad. Barcelona. 2004. Alba.
- MELCRUM, T. Finding Practical ways to communicate culture. [En línea por suscripción]. 2007.
- MIT. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. 23 de Marzo de 2013. Citado el 15 de abril de 2016. Disponible en Internet  
<http://sloanreview.mit.edu/files/2013/03/1d3719138f2.pdf>
- MOLINI Eugenio. Innovación, personas y participación. Zamudio. Bilbao. Agencia Vasca de la Innovación. 2012. p. 91-99.

- MONTEALEGRE, I. La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas. Quala S.A. aproximación a un ejemplo exitoso colombiano. Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana, 2009.
- SANTANDER COMPETITIVO. Gobernación de Santander. “Como Innovar y no fracasar en el Intento”. Citado el 17 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://santandercompetitivo.org/noticias-11-5/209-como-innovar-y-no-fracasar-en-el-intento.htm>
- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco. 1992. Jossey-Bass.
- SCHUMPETER, J. A. Theory of economic development: An inquiry into profit, capital, credit interest, and business cycle. Harvard University Press. 1934.
- SIC. Superintendencia de Industria y Comercio. 18 de marzo de 2016. Citado el 26 de Abril de 2016. Disponible en Internet <http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/santander-tercer-departamento-mas-innovador-del-pais>
- VANGUARDIA LIBERAL. Se dispararon las compras por internet en Santander. 11 de Noviembre de 2015. Citado el 15 de 4 de 2016 Disponible en Internet <http://www.vanguardia.com/economia/local/335619-se-dispararon-las-compras-por-internet-en-santander>
- WEINTRAUB, J., & RAO, J. HOW INNOVATIVE IS YOUR COMPANY’S CULTURE? MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW. Spring 2013.

- ZAPATA, G., & Hernández, A. Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. pensamiento y gestión, N° 29. 2010. p. 56-86.

## ANEXOS

### ANEXO A: HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ORIGINAL)

BUILDING BLOCKS	FACTORS	ELEMENTS	SURVEY QUESTIONS	ELEMENT SCORE	FACTOR AVERAGE	BUILDING BLOCK AVERAGE
VALUES	Entrepreneurial	Hungry	We have a burning desire to explore opportunities and to create new things.			
		Ambiguity	We have a healthy appetite and tolerance for ambiguity when pursuing new opportunities.			
		Action-oriented	We avoid analysis paralysis when we identify new opportunities by exhibiting a bias towards action.			
	Creativity	Imagination	We encourage new ways of thinking and solutions from diverse perspectives.			
		Autonomy	Our workplace provides us the freedom to pursue new opportunities.			
		Playful	We take delight in being spontaneous and are not afraid to laugh at ourselves.			
	Learning	Curiosity	We are good at asking questions in the pursuit of the unknown.			
		Experiment	We are constantly experimenting in our innovation efforts.			
		Failure OK	We are not afraid to fail, and we treat failure as a learning opportunity.			
	BEHAVIORS	Energize	Inspire	Our leaders inspire us with a vision for the future and articulation of opportunities for the organization.		
Challenge			Our leaders frequently challenge us to think and act entrepreneurially.			
Model			Our leaders model the right innovation behaviors for others to follow.			
Engage		Coach	Our leaders devote time to coach and provide feedback in our innovation efforts.			
		Initiative	In our organization, people at all levels proactively take initiative to innovate.			
		Support	Our leaders provide support to project team members during both successes and failures.			
Enable		Influence	Our leaders use appropriate influence strategies to help us navigate around organizational obstacles.			
		Adapt	Our leaders are able to modify and change course of action when needed.			
		Grit	Our leaders persist in following opportunities even in the face of adversity.			

CLIMATE	Collaboration	Community	We have a community that speaks a common language about innovation.			
		Diversity	We appreciate, respect and leverage the differences that exist within our community.			
		Teamwork	We work well together in teams to capture opportunities.			
	Safety	Trust	We are consistent in actually doing the things that we say we value.			
		Integrity	We question decisions and actions that are inconsistent with our values.			
		Openness	We are able to freely voice our opinions, even about unconventional or controversial ideas.			
	Simplicity	No bureaucracy	We minimize rules, policies, bureaucracy and rigidity to simplify our workplace.			
		Accountability	People take responsibility for their own actions and avoid blaming others.			
		Decision-making	Our people know exactly how to get started and move initiatives through the organization.			
RESOURCES	People	Champions	We have committed leaders who are willing to be champions of innovation.			
		Experts	We have access to innovation experts who can support our projects.			
		Talent	We have the internal talent to succeed in our innovation projects.			
	Systems	Selection	We have the right recruiting and hiring systems in place to support a culture of innovation.			
		Communication	We have good collaboration tools to support our innovation efforts.			
		Ecosystem	We are good at leveraging our relationships with suppliers and vendors to pursue innovation.			
	Projects	Time	We give people dedicated time to pursue new opportunities.			
		Money	We have dedicated finances to pursue new opportunities.			
		Space	We have dedicated physical and/or virtual space to pursue new opportunities.			

<b>PROCESSES</b>	<b>Ideate</b>	Generate	We systematically generate ideas from a vast and diverse set of sources.				
		Filter	We methodically filter and refine ideas to identify the most promising opportunities.				
		Prioritize	We select opportunities based on a clearly articulated risk portfolio.				
	<b>Shape</b>	Prototype	We move promising opportunities quickly into prototyping.				
		Iterate	We have effective feedback loops between our organization and the voice of the customer.				
		Fail smart	We quickly stop projects based on predefined failure criteria.				
	<b>Capture</b>	Flexibility	Our processes are tailored to be flexible and context-based rather than control- and bureaucracy-based.				
		Launch	We quickly go to market with the most promising opportunities.				
		Scale	We rapidly allocate resources to scale initiatives that show market promise.				
<b>SUCCESS</b>	<b>External</b>	Customers	Our customers think of us as an innovative organization.				
		Competitors	Our innovation performance is much better than other firms in our industry.				
		Financial	Our innovation efforts have led us to better financial performance than others in our industry.				
	<b>Enterprise</b>	Purpose	We treat innovation as a long-term strategy rather than a short-term fix.				
		Discipline	We have a deliberate, comprehensive and disciplined approach to innovation.				
		Capabilities	Our innovation projects have helped our organization develop new capabilities that we did not have three years ago.				
	<b>Individual</b>	Satisfaction	I am satisfied with my level of participation in our innovation initiatives.				
		Growth	We deliberately stretch and build our people's competencies by their participation in new initiatives.				
		Reward	We reward people for participating in potentially risky opportunities, irrespective of the outcome.				

## ANEXO B: HERRAMIENTA ADAPTADA PARA ESTE PROYECTO

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	ENUNCIADO	PUNTAJE	PROMEDIO-FACTOR	PROMEDIO-BLOQUE
VALORES	EMPENDIMIENTO	Deseo	Sentimos un ardiente deseo por explorar oportunidades y crear cosas nuevas.			
		Ambigüedad	Somos tolerantes ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades.			
		Orientación a la acción	Evitamos el análisis estático cuando identificamos nuevas oportunidades y preferimos entregarnos a la acción.			
	CREATIVIDAD	Imaginación	Estimulamos nuevos modos de pensar y solucionar problemas desde diversas perspectivas.			
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.			
		Disfrute	Disfrutamos ser espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.			
	APRENDIZAJE	Curiosidad	Somos buenos en hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.			
		Experimentación	Estamos constantemente experimentando en nuestros esfuerzos de innovación.			
		Actitud ante el fracaso	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje			
	COMPORTAMIENTOS	MOTIVACIÓN	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión para el futuro que articule oportunidades dentro de la organización.		
Desafío			Nuestros líderes con frecuencia nos desafían a pensar y actuar con mentalidad empresarial.			
Modelos			Nuestros líderes son modelo de conductas de innovación adecuadas.			
ENGANCHE		Entrenamiento.	Nuestros líderes dedican tiempo a entrenar y a estar al tanto de nuestros esfuerzos de innovación.			
		Iniciativa	En nuestra organización gente de todos los niveles decide espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores.			
		Apoyo	Nuestros líderes proporcionan a los miembros del equipo durante los éxitos y los fracasos.			

	AUTORIDAD	Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias apropiadas para ayudarnos a afrontar obstáculos o conflictos organizacionales.			
		Adaptación	Nuestros líderes son capaces de modificar el curso de la acción cuando se hace necesario.			
		Tenacidad.	Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades, incluso en medio de la adversidad.			
<b>BLOQUES</b>	<b>FACTORES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PROMEDIO-FACTOR</b>	<b>PROMEDIO-BLOQUE</b>
<b>CLIMA LABORAL</b>	COLABORACIÓN	Comunidad	Somos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.			
		Diversidad	Apreciamos, respeto y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra comunidad			
		Trabajo en equipo	Trabajamos bien en equipos para capturar oportunidades.			
	SEGURIDAD	Confianza	Hacemos realmente a conciencia las cosas que decimos valorar			
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que sean incompatibles con nuestros valores.			
		Apertura	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.			
	SIMPLICIDAD	Burocracia	Minimizamos normas, las políticas, la burocracia y la rigidez de simplificar nuestro lugar de trabajo.			
		Responsabilidad	La gente toma la responsabilidad de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.			
		Toma de decisiones	Sabemos exactamente cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.			
<b>RECURSOS</b>	PERSONAS	Triunfadores	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.			
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.			
		Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.			
	SISTEMAS	Selección	Nuestro sistema de reclutamiento y contratación está a favor de la cultura de la innovación			
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.			

		Ecosistema	Contamos con relaciones con proveedores y vendedores que favorecen la innovación.			
	PROYECTOS	Tiempo	Dedicamos tiempo a la búsqueda de nuevas oportunidades.			
		Dinero	Dedicamos recursos financieros a la consecución de nuevas oportunidades.			
		Espacio	Dedicamos espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.			
BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	ENUNCIADO	PUNTAJE	PROMEDIO-FACTOR	PROMEDIO-BLOQUE
PROCESOS	IDEAS	Generación	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes.			
		Filtro	Filtramos y refinamos las ideas de forma metódica para identificar las oportunidades más prometedoras			
		Prioridad	Seleccionamos oportunidades a partir de una cartera de riesgo claramente establecida.			
	FORMA	Prototipos	Generamos rápidamente prototipos con el fin de atender a oportunidades prometedoras.			
		Feedback	Tenemos ciclos de retroalimentación entre nuestra organización y el cliente.			
		Falla inteligente	Utilizamos criterios de “falla inteligente” para analizar posibles errores.			
	CAPTURA	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles en lugar de estar controlados burocráticamente.			
		Lanzamiento	Rápidamente nos vamos al mercado con el fin de atender las oportunidades más prometedoras.			
		Asignación	Asignamos rápidamente recursos dedicados a las iniciativas que muestran promesa mercado			
ÉXITO	EXTERNO	Clientes	Nuestros clientes piensan de nosotros como una organización innovadora.			
		Competidores	Nuestro rendimiento a nivel de innovación es mucho mejor que otras empresas en nuestro campo.			
		Finanzas	Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otros en nuestro campo.			
	EMPRENSA	Propósito	Pensamos en la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una herramienta para el corto plazo.			

		Disciplina	Tenemos un enfoque intencional, integral y disciplinado para la innovación.			
		Capacidades	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.			
	INDIVIDUAL	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.			
		Crecimiento	Construimos y fortalecemos intencionalmente las competencias de nuestra gente para su participación en nuevas iniciativas.			
		Retribución	Premiamos a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.			

### ANEXO C: HERRAMIENTA DILIGENCIADA CON VALORACIONES PROMEDIO

BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	ENUNCIADO	PUNTAJE	PROMEDIO-FACTOR	PROMEDIO BLOQUE
VALORES	EMPREDIMIENTO	Deseo	Sentimos un ardiente deseo por explorar oportunidades y crear cosas nuevas.	4.2	4	4.1
		Ambigüedad	Somos tolerantes ante la contradicción y la ambigüedad cuando estamos frente a nuevas oportunidades.	3.8		
		Orientación a la acción	Evitamos el análisis estático cuando identificamos nuevas oportunidades y preferimos entregarnos a la acción.	4.1		
	CREATIVIDAD	Imaginación	Estimulamos nuevos modos de pensar y solucionar problemas desde diversas perspectivas.	4.6	4.4	
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos proporciona la libertad para buscar nuevas oportunidades.	4		
		Disfrute	Disfrutamos ser espontáneos y no tenemos miedo a reírnos de nosotros mismos.	4.6		
	APRENDIZAJE	Curiosidad	Somos buenos en hacer preguntas en la búsqueda de lo desconocido.	4.2	4	
		Experimentación	Estamos constantemente experimentando en nuestros esfuerzos de innovación.	4.1		
		Actitud ante el fracaso	No tenemos miedo a fallar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje	3.8		
	COMPONENTES	MOTIVACIÓN	Inspiración	Nuestros líderes nos inspiran con una visión para el futuro que articule oportunidades dentro de la organización.	4.6	
Desafío			Nuestros líderes con frecuencia nos desafían a pensar y actuar con mentalidad empresarial.	4.7		

	ENGANCHE	Modelos	Nuestros líderes son modelo de conductas de innovación adecuadas.	4.4	4.1	
		Entrenamiento.	Nuestros líderes dedican tiempo a entrenar y a estar al tanto de nuestros esfuerzos de innovación.	4.6		
		Iniciativa	En nuestra organización gente de todos los niveles decide espontáneamente innovar y participar en procesos innovadores.	3.6		
		Apoyo	Nuestros líderes lo proporcionan a los miembros del equipo durante los éxitos y los fracasos.	4.1		
	AUTORIDAD	Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias apropiadas para ayudarnos a afrontar obstáculos o conflictos organizacionales.	4	4.4	
		Adaptación	Nuestros líderes son capaces de modificar el curso de la acción cuando se hace necesario.	4.6		
		Tenacidad.	Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades, incluso en medio de la adversidad.	4.7		
BLOQUES	FACTORES	ELEMENTOS	ENUNCIADO	PUNTAJE	PROMEDIO-FACTOR	PROMEDIO BLOQUE
CLIMA LABORAL	COLABORACIÓN	Comunidad	Somos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.	3.6	4	4.3
		Diversidad	Apreciamos, respeto y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra comunidad	4.4		
		Trabajo en equipo	Trabajamos bien en equipos para capturar oportunidades.	4.1		
	SEGURIDAD	Confianza	Hacemos realmente a conciencia las cosas que decimos valorar	4.6	4.6	
		Integridad	Cuestionamos las decisiones y acciones que sean incompatibles con nuestros valores.	4.6		
		Apertura	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.	4.6		
	SIMPLICIDAD	Burocracia	Minimizamos normas, las políticas, la burocracia y la rigidez de simplificar nuestro lugar de trabajo.	4.8	4.4	
		Responsabilidad	La gente toma la responsabilidad de sus propias acciones y evitar culpar a los demás.	4.8		
		Toma de decisiones	Sabemos exactamente cómo empezar y hacer avanzar iniciativas en la empresa.	3.6		
	RECURSOS	PERSONAS	Triunfadores	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.	4.6	4.2

		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.	3.8		
		Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.	4.2		
	SISTEMAS	Selección	Nuestro sistema de reclutamiento y contratación está a favor de la cultura de la innovación	4.7	4.6	
		Comunicación	Tenemos buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.	4.5		
		Ecosistema	Contamos con relaciones con proveedores y vendedores que favorecen la innovación.	4.5		
	PROYECTOS	Tiempo	Dedicamos tiempo a la búsqueda de nuevas oportunidades.	4.3	4.3	
		Dinero	Dedicamos recursos financieros a la consecución de nuevas oportunidades.	4.3		
		Espacio	Dedicamos espacio físico y/o virtual para buscar nuevas oportunidades.	4.2		
	<b>BLOQUES</b>	<b>FACTORES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ENUNCIADO</b>	<b>PUNTAJE</b>	
<b>PROCESOS</b>	IDEAS	Generación	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un conjunto amplio y diverso de fuentes.	3.6	4	4.4
		Filtro	Filtramos y refinamos las ideas de forma metódica para identificar las oportunidades más prometedoras	4.2		
		Prioridad	Seleccionamos oportunidades a partir de una cartera de riesgo claramente establecida.	4.4		
	FORMA	Prototipos	Generamos rápidamente prototipos con el fin de atender a oportunidades prometedoras.	4.5	4.7	
		Feedback	Tenemos ciclos de retroalimentación entre nuestra organización y el cliente.	4.7		
		Falla inteligente	Utilizamos criterios de “falla inteligente” para analizar posibles errores.	4.8		
	CAPTURA	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles en lugar de estar controlados burocráticamente.	4.7	4.6	
		Lanzamiento	Rápidamente nos vamos al mercado con el fin de atender las oportunidades más prometedoras.	4.7		
		Asignación	Asignamos rápidamente recursos dedicados a las iniciativas que muestran promesa mercado	4.6		

ÉXITO	EXTERNO	Clientes	Nuestros clientes piensan de nosotros como una organización innovadora.	4.6	4.6	4.5
		Competidores	Nuestro rendimiento a nivel de innovación es mucho mejor que otras empresas en nuestro campo.	4.6		
		Finanzas	Nuestros esfuerzos de innovación nos han llevado a un mejor desempeño financiero que otros en nuestro campo.	4.6		
	EMPRESA	Propósito	Pensamos en la innovación como una estrategia a largo plazo en lugar de una herramienta para el corto plazo.	4.7	4.6	
		Disciplina	Tenemos un enfoque intencional, integral y disciplinado para la innovación.	4.1		
		Capacidades	Nuestros proyectos de innovación han ayudado a nuestra organización desarrollar nuevas capacidades que no teníamos hace tres años.	5		
	INDIVIDUAL	Satisfacción	Estoy satisfecho con mi nivel de participación en nuestras iniciativas de innovación.	4.6	4.2	
		Crecimiento	Construimos y fortalecemos intencionalmente las competencias de nuestra gente para su participación en nuevas iniciativas.	4.5		
		Retribución	Premiamos a las personas por participar en las oportunidades potencialmente riesgosas, independientemente del resultado.	3.6		

## ANEXO D: INFORMACIÓN FINANCIERA



DUDAMOS  
DE LO CONVENCIONAL  
**CREAMOS**  
LO EXCEPCIONAL

Inventarse la felicidad

**EIVOS LTDA**  
**ESTADO DE RESULTADOS A 31 DE DIC DE 2012**  
(Expresado en pesos Colombianos)

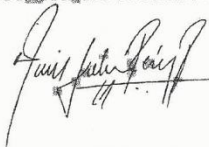
	<u>Periodo Enero 1 a Dic.</u> <u>31 de 2012</u>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>195,000,000</b>
Actividades de publicidad	<u>195,000,000</u>	
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		
Financieros	35,690	2,585,690
Diversos	<u>2,550,000</u>	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b><u>197,585,690</u></b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>		<b>120,890,000</b>
Personal	30,950,000	
Honorarios	6,500,000	
Impuestos	250,000	
Arrendamientos	14,500,000	
Seguros	950,000	
Gastos legales	2,450,000	
Servicios	55,350,000	
Mantenimiento y reparaciones	250,000	
Gastos de Viaje	550,000	
Diversos	6,790,000	
Depreciacion	<u>2,350,000</u>	
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>		<b>41,940,000</b>
Vallas y Pendones	6,500,000	
Material Publicitario	26,890,000	
Servicios de digitacion	<u>8,550,000</u>	
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>5,321,000</b>
Financieros	1,436,000	
Gastos Extraordinarios	2,505,000	
Diversos	<u>1,380,000</u>	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b><u>168,151,000</u></b>
<b>Resultado Neto del ejercicio</b>		<b><u>29,434,690</u></b>

**LUIS JULIAN PEREZ ROMERO**  
Representante Legal

**EDNA LILIANA DIAZ MURILLO**  
T.P. NO. 120577 - T

**EIVOS LTDA**  
**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
 (Expresado en pesos Colombianos)

	Dic. 2012	
<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		27,683,427
Caja	6,313,427	
Bancos	5,690,000	
Cuentas de ahorro	<u>15,680,000</u>	
<b>DEUDORES</b>		64,340,000
Cientes	25,680,000	
Otros Deudores	29,910,000	
Anticipo de impto de Renta	<u>8,750,000</u>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>92,023,427</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		<b>31,554,404</b>
Equipo de Oficina	16,167,856	
Equipo de computo y comunicaci3n	25,373,979	
(-) Depreciaci3n Acumulada	<u>(9,987,431)</u>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b><u><u>123,577,831</u></u></b>
<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		31,594,000
Obligaciones con Socios	<u>31,594,000</u>	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b><u><u>31,594,000</u></u></b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		7,350,000
Costos y Gastos por pagar	<u>7,350,000</u>	
<b>RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA</b>		4,100,000
Aportes de Nomina	2,680,000	
Obligaciones Laborales	<u>1,420,000</u>	
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		990,000
Retencion en la Fuente	<u>990,000</u>	
<b>OTROS PASIVOS</b>		1,930,000
Anticipo de Clientes	<u>1,930,000</u>	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b><u><u>14,370,000</u></u></b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b><u><u>45,964,000</u></u></b>
<b>PATRIMONIO</b>		77,613,831
Capital Suscrito y Pagado	1,000,000	
Utilidades Acumuladas	47,179,141	
Resultado del ejercicio	<u>29,434,690</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b><u><u>77,613,831</u></u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b><u><u>123,577,831</u></u></b>



**LUIS JULIAN PEREZ ROMERO**  
 Representante Legal

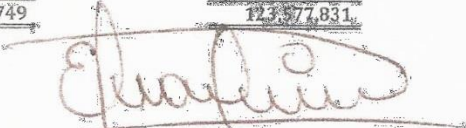


**EDNA LILIANA DIAZ MURILLO**  
 Contador P3blico T.P. 120577-4

**EIVOS LTDA**  
**BALANCE GENERAL**  
 (Expresado en pesos Colombianos)


	Dic. 2013	Dic. 2012
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>		
Caja	2.854.000	2.758.427
Cuentas de corriente	4.805.796	6.374.427
Cuentas de ahorro	3.028	2.690.000
	<u>8.682.824</u>	<u>11.822.854</u>
<b>DEUDORES</b>		
Cientes	74.881.000	249.771.572
Otros Deudores	36.892.000	25.688.000
Anticipos de impuestos de Renta	40.809.273	29.188.000
	<u>152.582.273</u>	<u>274.647.572</u>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<u>268.437.345</u>	<u>322.023.427</u>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>		
Equipo de oficina	23.027.856	14.984.104
Equipo de cómputo y comunicaciones	25.585.979	16.167.856
(-) Depreciación acumulada	<u>(13.587.431)</u>	<u>(9.987.131)</u>
	<u>34.926.304</u>	<u>21.164.829</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<u>305.418.749</u>	<u>123.577.831</u>
<b>PASIVO</b>		
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		
Obligaciones con Socios		19.072.690
		<u>19.072.690</u>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<u>19,072,690</u>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		
Costos y Gastos por pagar	7.950.000	7.350.000
	<u>7.950.000</u>	<u>7.350.000</u>
<b>RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA</b>		
Aportes de Nomina	3.684.000	4.800.000
Obligaciones laborales	3.980.000	2.680.000
	<u>7.664.000</u>	<u>7.480.000</u>
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>		
Iva Generada	57.200.000	57.190.000
Retención en la Fuente	990.000	990.000
	<u>58.190.000</u>	<u>58.180.000</u>
<b>OTROS PASIVOS</b>		
Anticipo de clientes	350.000	350.000
	<u>350.000</u>	<u>350.000</u>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<u>71.154.000</u>	<u>74.370.000</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<u>71,154,000</u>	<u>93,442,690</u>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital suscrito y pagado	1.000.000	1.000.000
Utilidades acumuladas	89.125.141	17.125.141
Resultado del ejercicio	144.129.608	119.56.000
	<u>234.254.749</u>	<u>137.691.141</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<u>234,254,749</u>	<u>137,691,141</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<u>305,418,749</u>	<u>123,577,831</u>

  
 LUIS JULIAN PEREZ ROMERO  
 Representante Legal

  
 EDNA LILIANA DIAZ MURILLO  
 Contador Público C.P. 205292

**EIVOS LTDA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 (Expresado en pesos Colombianos)

	Período Enero E.O. Dic. 31 de 2013		Período Enero E.O. Dic. 31 de 2012	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>490,483,000</b>		
Actividades de Publicidad		490,483,000		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			<b>269,744,000</b>	<b>269,744,000</b>
Financieros	21,608	21,608		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>490,504,608</b>	<b>508,000</b>	<b>608,000</b>
			<b>508,000</b>	<b>608,000</b>
			<b>269,952,000</b>	<b>269,952,000</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>232,226,650</b>		
Personal	75,827,500			
Financieros	37,850,000			160,735,000
Impuestos	20,000		61,000,000	
Arrendamientos	25,000		15,000,000	
Utilidad	1,685,000		250,000	
Gastos Legales	4,457,000		2,500,000	
Servicios	94,095,000		1,945,000	
Mantenimiento y reparaciones	1,895,000		2,450,000	
Gastos de Viaje	5,850,000		3,200,000	
Diversos	10,864,000		250,000	
Depreciación	2,122,750		350,000	
			<b>8,850,000</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>		<b>100,983,850</b>		
Salarios y Pensiones	7,150,000			61,840,000
Materiales Publicitarios	4,580,000		5,500,000	
Servicios de litigación	9,307,850		45,290,000	
			<b>5,950,000</b>	
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>13,154,500</b>		
Financieros	2,635,500			5,321,000
Gastos Extraordinarios	8,785,500		1,485,000	
Diversos	2,732,400		3,805,000	
			<b>1,380,000</b>	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>346,375,000</b>		
			<b>227,296,000</b>	
<b>Resultado Neto del ejercicio</b>		<b>144,129,608</b>		<b>41,958,000</b>

  
**LUIS JULIAN PEREZ ROMERO**  
 Representante legal

  
**EDNA LILIANA DIAZ MURILLO**  
 E.P. N.º 220577-71

## ANEXO E: CONSTANCIA



DUDAMOS  
DE LO CONVENCIONAL  
**CREAMOS**  
LO EXCEPCIONAL

www.eivos.com.co

**EIVOS LTDA**  
**NIT. 804.015.890 -0**

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el Ing. JOSÉ GREGORIO CAMARGO RESTREPO identificado con cedula de ciudadanía No.15.172.069, realizó un diagnóstico de la cultura de la innovación en esta empresa y así mismo presentó una propuesta de fortalecimiento, como trabajo de grado para la Especialización en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander.

La presente certificación se expide en Bucaramanga a los 21 días del mes de abril 2016 a solicitud del interesado.

Cordialmente,

**LUIS JULIAN PEREZ ROMERO**  
Director General  
EIVOS LTDA

---

CALLE 38 No. 26-48 INTERIOR 110 OFICINA 302 EDIFICIO SURAMERICANA  
TELEFONO 6707063 - 3012072690  
Email: [info@eivos.com](mailto:info@eivos.com)  
BUCARAMANGA - COLOMBIA