

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN DE INTERVENCIÓN

Carrera: INGENIERÍA EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO

**“Desarrollo e implementación de un framework y roadmap para optimizar el
proceso de lanzamiento de productos en Hamilton”**

Autor: ENZO JOSAPE ASAS

Legajo: IYD00057

Tutor: CRISTIAN BALMACEDA

Córdoba, noviembre de 2024

Contenido

Índice de Imágenes	3
Índice de Tablas.....	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Abstract	6
1. Introducción.....	7
2. Línea temática.....	8
3. Síntesis de la institución.....	11
3.1. Unidades de negocio.....	11
3.2. Marco estratégico.....	12
3.3. Historia.....	13
4. Delimitación del problema.....	16
5. Objetivo general.....	19
6. Objetivos específicos.....	19
7. Justificación.....	20
8. Marco teórico	22
9. Plan de Trabajo	42
9.1. Análisis de situación actual.....	44
9.1.1 Necesidades Tecnológicas	47
9.1.2 Recursos.....	48
Recursos humanos:.....	48
Recursos tecnológicos:.....	48
9.1.3 Presupuesto	52
9.2 Intervención y reestructuración del proceso.....	53
9.2.1 Actividades	53
1er Etapa - concepción y adquisición.....	55
2da Etapa - transporte y validación comercial	57
3er Etapa - estrategia y coordinación de Lanzamiento.....	59
Diagrama de Gantt	63
9.2.2 Matriz RACI	64
9.2.3 Matriz de riesgos.....	65

9.2.4 KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento)	68
9.2.5 OKRs (Objetivos y Resultados Clave)	69
9.2.6 Roadmap	70
9.2.7 Framework	71
10. Resultados esperados	76
11. Conclusión	78
References	80

Índice de Imágenes

Ilustración 1. Hitos significativos de la historia de la empresa Hamilton.	15
Ilustración 2. Pirámide DIKW, La jerarquía de la sabiduría.	33
Ilustración 3. Gestión del conocimiento y gestión de la información.	34
Ilustración 4. Combinación estratégica de recursos a Hamilton.	51
Ilustración 5. Plan de desarrollo y lanzamiento de productos.	54
Ilustración 6. Diagrama de Gantt del nuevo proceso.....	63
Ilustración 7. Roadmap del proceso de lanzamientos.....	70
Ilustración 8. Framework creado para el nuevo proceso de lanzamientos de la empresa Hamilton.....	72
Ilustración 9. Primera fase del proceso - Concepción y adquisición.....	73
Ilustración 10. Fase 2 y 3: transporte y validación comercial - estrategia y coordinación de lanzamiento.	74

Índice de Tablas

Tabla 1 Necesidades tecnológicas de Hamilton. Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 2 Presupuesto del proyecto	52
Tabla 3 inputs, outputs y outcomes. Fuente: elaboración propia	53
Tabla 4. Matriz RACI. Fuente: Elaboración propia.	64
Tabla 5. Matriz de riesgos. Fuente: Elaboración propia.....	66
Tabla 6. Indicadores clave de desempeño (KPI's). Fuente: Elaboración propia.	68

Agradecimientos

Primero en principal me gustaría dedicar este trabajo final de grado a mis padres, Silvana y Daniel, quienes me apoyaron desde el momento cero que elegí esta carrera y por ser los pilares mas importantes de mi vida.

A Joaquín y Clara, mis hermanos y mis compañeros mas importantes de esta vida y mi mayor fuente de apoyo, amor y fortaleza. Agradecer a Valeria, Ana y Gracia, mi segunda casa y mi lugar seguro, por todo el apoyo incondicional. Sin todos ellos este camino no podría haber sido posible.

Agradecer a mis compañeros por hacer que este camino sea un trayecto mas ligero, fueron parte fundamental de mi progreso y desarrollo como profesional. En especial reconocer a Ludmila, Paula, Fabricio y Enrique, amigos que me llevo para toda la vida.

Extender el reconocimiento a Cristian Balmaceda por guiarnos en todo el desarrollo a lo largo de las entregas.

A mis profesores que me acompañaron a lo largo de toda la carrera. Sus enseñanzas han sido una guía constante y una fuente de inspiración para superar desafíos y seguir creciendo. Gracias por ser un ejemplo y una referencia en este camino como profesional y persona.

Resumen

El plan de intervención para Hamilton se centra en optimizar el proceso de lanzamiento de productos mediante un enfoque de innovación de procesos. Su objetivo es implementar un framework y roadmap que estandaricen la comunicación y centralicen la gestión de información, promoviendo una mejor coordinación entre áreas, mayor precisión en la toma de decisiones y cumplimiento de plazos.

Este plan incluye un análisis del proceso actual para identificar áreas de mejora y la adopción de herramientas tecnológicas como Asana, Microsoft Loop, Teams y SharePoint para centralizar tareas y comunicación. Las actividades principales se organizan en tres etapas: *concepción y adquisición, transporte y validación comercial, y estrategia y coordinación de lanzamiento*. Estas etapas están coordinadas en un framework integral, desde la detección de oportunidades hasta la entrada al mercado.

La innovación de procesos se aplica al reducir la duplicación de esfuerzos y minimizar errores, optimizando tiempos y recursos. Asimismo, la gestión del conocimiento juega un rol esencial al consolidar y compartir información clave, lo que facilita la toma de decisiones y la mejora continua. Se implementan KPIs para monitorear el desempeño y asegurar la adaptabilidad del proceso, fortaleciendo la ventaja competitiva de Hamilton en un mercado dinámico.

En conclusión, este plan de intervención mejora la capacidad de Hamilton para adaptarse y competir, minimizando riesgos financieros y promoviendo una cultura de trabajo integrada, productiva y orientada a la eficiencia.

Palabras Clave: *Innovación de procesos, Framework, roadmap y Gestión del conocimiento.*

Abstract

The intervention plan for Hamilton focuses on optimizing the product launch process through a process innovation approach. Its goal is to implement a framework and roadmap that standardize communication and centralize information management, promoting better coordination between departments, more accurate decision-making, and timely delivery.

This plan includes an analysis of the current process to identify areas for improvement and the adoption of technological tools like Asana, Microsoft Loop, Teams, and SharePoint to centralize tasks and communication. The main activities are organized into three stages: conception and acquisition, transportation and commercial validation, and strategy and launch coordination. These stages are coordinated in a comprehensive framework, from opportunity detection to market entry.

Process innovation is applied by reducing effort duplication and minimizing errors, optimizing time and resources. Additionally, knowledge management plays a key role by consolidating and sharing crucial information, which facilitates decision-making and continuous improvement. KPIs are implemented to monitor performance and ensure the adaptability of the process, strengthening Hamilton's competitive advantage in a dynamic market.

In conclusion, this intervention plan enhances Hamilton's ability to adapt and compete, minimizing financial risks and promoting an integrated, productive, and efficiency-oriented work culture.

Keywords: Process innovation, Framework, Roadmap, Knowledge management.

1. Introducción

En cualquier organización, los procesos clave que impulsan las operaciones diarias son fundamentales para su éxito. Por ello, es esencial revisar y estandarizar regularmente estos procesos para garantizar que sean eficientes, escalables y estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Al identificar ineficiencias y optimizar los flujos de trabajo, las organizaciones pueden mejorar significativamente su productividad, reducir costos y aumentar su capacidad para responder a las demandas del mercado.

La innovación, y en particular la innovación de procesos, juega un papel fundamental en el sostenimiento de la competitividad a largo plazo. La innovación de procesos implica la introducción de nuevos métodos o la mejora significativa de los existentes en la producción, entrega o prácticas organizacionales. Esta innovación no solo ayuda a optimizar los procesos actuales, sino que también fomenta la mejora continua, haciendo que la organización sea más ágil y capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y los avances tecnológicos.

Finalmente, la gestión de la innovación es esencial para fomentar una cultura de creatividad y visión de futuro dentro de la organización. Al crear marcos y estrategias para gestionar la innovación, las organizaciones pueden identificar, desarrollar e implementar nuevas ideas de manera sistemática, asegurando que la innovación no sea un evento esporádico, sino una parte integral de la cultura organizacional. Una gestión eficaz de la innovación permite a las empresas mantener su ventaja competitiva, mejorar sus operaciones y generar valor para los clientes y las partes interesadas.

2. Línea temática.

El presente trabajo se enfoca en proporcionar un marco conceptual e instrumental en materia de gestión estratégica de innovación con foco en el tipo de innovación en procesos. Su aplicación permitirá optimizar los procedimientos requeridos para tener un óptimo lanzamiento al mercado, más prolijo y garantizando una correcta ejecución para futuros nuevos productos/servicios. Todo lo trabajado estará enmarcado dentro de un plan de intervención.

La gestión de la innovación es un proceso sistemático y organizado que busca crear, capturar y aprovechar nuevas ideas, tecnologías y oportunidades para mejorar el desempeño de una organización. La gestión de la innovación dentro de una organización es la clave para lograr una ventaja competitiva y está estrechamente relacionada con el concepto de gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento en las organizaciones proporciona la base informativa necesaria para la innovación. Al capturar, organizar y compartir el conocimiento dentro de la organización, se crea un entorno que posibilita la generación y el surgimiento de nuevas ideas. Tanto la gestión del conocimiento como la gestión de innovación promueven una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad, elementos esenciales para mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico. La gestión del conocimiento es el pilar fundamental dentro de esta intervención ya que proporciona las bases a los procesos subsiguientes.

Otro punto clave de la línea temática es la innovación de procesos, que se refiere a la mejora o transformación en la manera en que una empresa realiza sus actividades o tareas. Este proceso de cambio puede suceder por varias razones, tales

como la introducción de una nueva tecnología o herramienta para agilizar el trabajo, encontrar una manera más eficaz y eficiente de hacer las tareas, o identificar pasos innecesarios dentro de un proceso. El objetivo principal de la innovación de procesos es hacer que la empresa funcione mejor, más rápido o con menos recursos, lo que puede llevar a una mayor productividad, reducción de costos y un aumento de la calidad de las entregas finales de cada proceso.

Para poder abordar de manera efectiva la innovación de procesos dentro de la organización Hamilton, es crucial entender cómo la interrelación entre la gestión de la innovación y la gestión del conocimiento crean un marco robusto para la identificación y el desarrollo de oportunidades de mejora. Al implementar innovaciones en una organización, no solo se optimizan los procesos existentes, sino que también se sientan las bases para una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua.

Este plan de intervención, centrado en la innovación de procesos, dotará a Hamilton de herramientas clave para optimizar sus lanzamientos de productos, mejorando la centralización de la comunicación y el manejo de la información. Esto no solo permitirá una mayor coordinación entre las áreas involucradas, sino que también garantizará una toma de decisiones más ágil y precisa, reduciendo errores y tiempos muertos.

Al implementar plataformas tecnológicas para la comunicación y la gestión de información, Hamilton contará con un **proceso de lanzamiento** más eficiente, capaz de cumplir con los plazos establecidos y minimizar los riesgos financieros derivados de demoras. Además, el plan fortalecerá el posicionamiento de los productos en el

mercado, permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos de ventas con mayor efectividad. En última instancia, estas mejoras no solo asegurarán que Hamilton se mantenga competitiva, sino que también le brindarán una ventaja estratégica, permitiéndole anticiparse y adaptarse a las demandas de un entorno empresarial en constante evolución.

3. Síntesis de la institución.

Hamilton es una empresa dedicada a la importación, desarrollo, y comercialización de herramientas a batería, eléctricas, manuales, insumos, neumáticas y automotor. Fundada en 2010 por la familia Tasca bajo el nombre "Herramientas Tasca", la compañía ha crecido, pasando de ser un pequeño negocio de distribución local a convertirse en una marca reconocida en todo el país. A lo largo de los años, Hamilton ha expandido su catálogo de productos, mejorado su infraestructura, y profesionalizado sus equipos de trabajo, manteniendo un enfoque en la innovación y el servicio al cliente. Con sede administrativa en Villa Allende y un centro logístico en constante expansión en la localidad de Berrostarán, Hamilton se ha consolidado como un actor clave en el mercado de herramientas en Argentina.

3.1. Unidades de negocio.

La empresa ha pasado de ser un importador de herramientas a desarrollar y comercializar su propia línea de productos bajo la marca Hamilton, enfocándose en herramientas manuales, a batería y eléctricas. Estas herramientas se importan y nacionalizan para poder ser comercializadas en todo el territorio argentino.

Su comercio se realiza principalmente con las ferreterías, distribuidores e industrias más importantes del país, siendo el comercio B2B su fuente de ingreso más significativa. Por otra parte, se comercializa B2C mediante revendedores en diversas plataformas digitales como MercadoLibre, entre otras.

3.2. Marco estratégico.

Dentro del marco estratégico que plantea la empresa, podemos destacar su misión, visión y valores.

- La **misión** que persigue Hamilton es ser la mejor experiencia de compra de herramientas profesionales y el mejor socio estratégico del canal de venta. (Hamilton, 2024)
- La **visión** tiene como objetivo alcanzar la excelencia en los procesos, desarrollando la línea más completa y diferenciada de productos, con un equipo profesional, entendiendo la necesidad del cliente para generar la mejor experiencia de compra. (Hamilton, 2024)
- En cuanto a los **valores** que motivan a Hamilton, encontramos una serie de principios fundamentales que guían cada aspecto de su operación:
 - **Innovación:** Hamilton se esfuerza constantemente por estar a la vanguardia en el desarrollo de productos y en la implementación de nuevas tecnologías, buscando siempre mejorar y adaptar sus soluciones a las necesidades cambiantes del mercado y de sus clientes.
 - **Excelencia:** La empresa se compromete a alcanzar los más altos estándares en todas sus actividades, desde la selección de materiales hasta la atención al cliente, con el objetivo de ofrecer productos y servicios que superen las expectativas de calidad y desempeño.
 - **Compromiso:** Hamilton se distingue por su dedicación hacia sus clientes, empleados y socios. Este compromiso se refleja en la responsabilidad con

la que la empresa aborda cada proyecto, asegurando que cada acción esté alineada con sus principios y metas a largo plazo.

- **Calidad:** En Hamilton, la calidad no es solo un atributo, sino un requisito en cada fase del proceso productivo. La empresa se asegura de que sus herramientas cumplan con los más altos estándares, garantizando durabilidad, eficiencia y confianza para los usuarios.
- **Empatía:** La compañía valora profundamente las relaciones humanas, buscando entender y satisfacer las necesidades de sus clientes, empleados y la comunidad. Este enfoque empático permite a Hamilton construir lazos sólidos y duraderos, basados en el respeto y la consideración mutua.
- **Sinergia:** Hamilton cree en el poder de la colaboración y el trabajo en equipo. Fomenta un ambiente en el que la cooperación entre diferentes áreas de la empresa resulta en un valor añadido, permitiendo una integración efectiva de esfuerzos que lleva al éxito colectivo.

Estos valores además de definir la cultura corporativa de Hamilton guían su visión estratégica y su manera de hacer negocios, posicionándose como una empresa comprometida con la excelencia en todas sus dimensiones.

3.3. Historia.

Hamilton inició su camino en el año 2010 bajo el nombre de "Herramientas Tasca", una empresa fundada por la familia Tasca, cuyos miembros aportaron más de 30 años de experiencia en el rubro de herramientas manuales. En sus comienzos, la empresa se dedicó a la importación de herramientas manuales, centrando sus operaciones en las provincias de Córdoba, San Luis, La Rioja y Catamarca.

En 2011, la empresa realizó su primer viaje a China con el objetivo de desarrollar productos bajo su propia marca. Este hito marcó el inicio de un ambicioso proyecto de expansión que tomó forma oficialmente en 2012, cuando la compañía consolidó su identidad como HAMILTON y estableció un depósito de 500 m². A pesar de las restricciones a la importación que limitaban sus operaciones, Hamilton continuó comercializando productos de otras marcas mientras fortalecía su presencia en el mercado.

A partir de 2016, con la normalización de las importaciones, Hamilton comenzó un período de crecimiento sostenido. Ese mismo año, la empresa amplió su centro logístico a 1500 m² y extendió sus operaciones a 15 provincias. En 2017, en un movimiento estratégico, Hamilton decidió enfocar todos sus esfuerzos en su propia marca, eliminando otras del portafolio. Además, se creó el área de Marketing y se comenzó con la inversión en publicidad, incluyendo la participación en la Expoferretera y en el Turismo Carretera, lo que consolidó la presencia de la marca en el mercado.

En 2020, Hamilton alcanzó un nuevo hito con el lanzamiento exitoso de su línea de herramientas a batería. Este año también fue testigo de un significativo crecimiento en ventas, impulsado por la pandemia, lo que llevó a la empresa a mudarse a nuevas oficinas administrativas en Villa Allende y a establecer un departamento de Servicio Técnico. Estos avances reflejan el proceso de profesionalización de la empresa, que incluyó la contratación de personal experto en Recursos Humanos.

A lo largo de su trayectoria, Hamilton ha demostrado un fuerte compromiso con la innovación y la expansión, posicionándose como una marca líder en el sector de herramientas a nivel nacional.

Actualmente Hamilton cuenta con 1300 productos y un total de 64 empleados, repartidos entre las oficinas administrativas y el centro logístico.

A continuación, se dará a conocer los hitos significativos de la empresa:



Ilustración 1 Fuente: elaboración propia. Hitos significativos de la historia de la empresa Hamilton.

4. Delimitación del problema

El objetivo de esta intervención es identificar las deficiencias presentes en el proceso actual de lanzamientos de productos en la organización Hamilton. A priori podemos observar que uno de los principales puntos de dolor que tiene esta empresa está vinculado con la falta de centralización y estandarización en la comunicación y el manejo de información, las cuales han provocado un débil posicionamiento de los nuevos productos en el mercado, dificultades para alcanzar los objetivos de ventas, y riesgos financieros derivados de demoras en la recepción y lanzamiento de los productos.

La **necesidad** de intervenir radica en el objetivo de optimizar dicho proceso, con el fin de asegurar que los artículos ingresen al mercado de manera efectiva y en los plazos apropiados, para generar un impacto y un posicionamiento adecuado. El proceso actual, que se basa en canales de comunicación descentralizados, tales como mensajería, de manera presencial, mediante reuniones informales y por correo electrónico, y un manejo de la información de forma fragmentada ha demostrado ser ineficiente, generando una pérdida de tiempo, errores en la transmisión de datos y dificultades para ejecutar los lanzamientos de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

La complejidad de este proceso reside en la participación de múltiples áreas claves, como desarrollo de producto, comex, comercial, marketing y diseño, que deben actuar de manera sincronizada en momentos específicos del lanzamiento. Sin embargo, con frecuencia se enfrentan a información incompleta o desactualizada, lo que causa descoordinación y demoras en sus tareas.

A mediano y largo plazo, la falta de intervención en el proceso de lanzamientos de productos en Hamilton resultará en una pérdida de oportunidades en el mercado. Los retrasos en el lanzamiento y el débil posicionamiento de los productos llevarán a que la empresa pierda competitividad y participación en el mercado, afectando la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos de ventas y generando un impacto negativo en los ingresos y la estabilidad financiera.

La desorganización y la ineficiencia derivadas de la falta de centralización y estandarización en la comunicación y la gestión de información no solo aumentarán los costos operativos, sino que también incrementarán el desgaste del equipo, ya que se perderán tiempo y recursos valiosos en la corrección de errores y la duplicación de esfuerzos. Esta situación afectará la moral del personal y reducirá la productividad, lo que dificultará aún más el logro de los objetivos estratégicos.

La intervención beneficiará a Hamilton al implementar un **framework** que centralice la comunicación y el manejo de información, creando una metodología de trabajo más eficiente. Este permitirá coordinar mejor las áreas claves, reduciendo errores y demoras en los lanzamientos de productos. Con una gestión más ágil, la empresa podrá mejorar su posicionamiento en el mercado cumpliendo con los objetivos de ventas, minimizando riesgos financieros y optimizando recursos. Además, al estandarizar el proceso, se establecerá una estructura de trabajo más clara y productiva para el equipo.

Por último, la optimización del proceso también mejorará la productividad interna al eliminar la duplicación de esfuerzos y minimizar el desgaste del personal, lo que se traducirá en un uso más eficiente de los recursos y un entorno de trabajo más alineado

con los objetivos estratégicos de la organización. Esto fortalecerá la competitividad y sostenibilidad de la empresa en un mercado dinámico.

5. Objetivo general

Mejorar la eficiencia del proceso de lanzamiento de productos en la empresa Hamilton mediante la implementación de un framework y un roadmap que estandaricen la comunicación y optimicen la gestión de información, asegurando una mejor coordinación, cumplimiento de plazos y fortalecimiento del posicionamiento de productos en el mercado argentino en un lapso de 6 meses.

6. Objetivos específicos

OE 1. Analizar la situación actual de la empresa Hamilton en relación con la cadena de información y comunicación del proceso seleccionado, identificando sus debilidades y áreas de mejora, con el fin de establecer una base sólida para la optimización y reestructuración del proceso.

OE 2. Adoptar una plataforma unificada e integrada que centralice la comunicación organizacional, la coordinación de tareas y la información de los productos, asegurando que los detalles relevantes estén accesibles y actualizados en tiempo real, reduciendo la dispersión de información.

OE 3. Establecer un cronograma con roles y responsabilidades específicos para cada etapa del proceso, garantizando la ejecución coordinada y el cumplimiento de plazos.

OE 4. Desarrollar un roadmap detallado para la implementación de un framework en el que se defina el procedimiento, herramientas y principios a seguir, asegurando una planificación clara de los hitos y objetivos y facilitando la coordinación y el seguimiento del avance del proceso.

7. Justificación

En el contexto empresarial actual, las organizaciones se encuentran en un entorno cada vez más dinámico y competitivo, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y optimizar sus procesos internos se ha vuelto esencial para mantener una ventaja competitiva. La digitalización, la globalización y las exigencias crecientes de los consumidores, demandan que las empresas no solo lancen productos innovadores y de alta calidad, sino que también gestionen de manera eficiente cada fase del proceso, desde la concepción hasta la puesta en el mercado. Teniendo esto en cuenta, la comunicación interna juega un papel crucial en el logro de los objetivos organizacionales. La falta de una comunicación eficaz puede generar múltiples inconvenientes que afectan negativamente el desempeño de una empresa.

El presente plan de intervención se justifica en la necesidad de abordar las deficiencias críticas identificadas en el proceso actual de lanzamientos de productos de la organización Hamilton. La propuesta que viene a traer esta intervención aporta un enfoque integral y estructurado para gestionar el proceso, basándose en herramientas tecnológicas de vanguardia que centralizan tanto la comunicación organizacional como la información del producto. Al implementar aplicaciones específicas para cada una de estas funciones, se asegura una gestión de datos más precisa, accesible y en tiempo real, que facilita la coordinación transversal de los diversos departamentos involucrados en el proceso. Esto representa una mejora significativa frente al enfoque fragmentado y desorganizado que se utiliza actualmente, el cual depende de múltiples canales de comunicación y un manejo informal de la información.

La pertinencia de este plan radica en su capacidad para transformar un proceso clave, que tiene un impacto directo en el éxito comercial de la organización. En un entorno de mercado altamente competitivo y en constante cambio, la capacidad de lanzar productos de manera efectiva y oportuna es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier empresa. Este plan no solo responde a las necesidades inmediatas de Hamilton, sino que también establece un marco de trabajo que le permitirá a la empresa adaptarse y prosperar en el futuro, asegurando que cada lanzamiento de producto sea ejecutado con la máxima eficiencia y eficacia.

8. Marco teórico

En el presente entorno empresarial marcado por una alta competitividad, aquellas organizaciones que logran adaptarse y evolucionar constantemente son las que aseguran su éxito a largo plazo. Las empresas que se destacan como innovadoras – aquellas que son capaces de utilizar la innovación para mejorar sus procesos o para diferenciar sus productos y servicios – superan a sus competidores, medidos en términos de participación de mercado, rentabilidad, crecimiento o capitalización de mercado (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

Existen muchas **definiciones de innovación**, pero todas conciben a la innovación como un **proceso de cambio**, ya sea en productos, servicios, procesos, mercados o en la manera de gestionar o competir. La innovación implica una ruptura con el statu quo y la introducción de algo nuevo o mejorado. Además, un aspecto común en todas las definiciones es la **creación de valor**, en donde se busca generar un impacto positivo, ya sea en términos de riqueza (como lo plantea Drucker en 1991), de ventaja competitiva (Porter, 1991), o de satisfacción de necesidades del mercado (Christensen, 1997). Esto se vincula con la **novedad**, un concepto central en cada definición. Aunque puede adoptar diversas formas, la innovación siempre se asocia con la introducción de algo percibido como nuevo, ya sea un producto, proceso o idea, como destaca Rogers en su teoría de la difusión de innovaciones.

Otro aspecto clave que contienen las definiciones es que la innovación se plantea como un **proceso continuo**, no como un evento aislado. Schumpeter, Drucker y Chesbrough (2006), por ejemplo, destacan que éste es un desarrollo dinámico que

evoluciona constantemente, adaptándose a nuevas oportunidades y necesidades. Sobre este concepto de mejora continua se profundizará más adelante.

Finalmente, autores como Rogers (2003) y Christensen plantean que la innovación contempla un proceso de **adaptación y adopción**, el cual se da cuando las ideas, productos o métodos son aceptados por el mercado o implementados dentro de la organización. Todos los aspectos señalados anteriormente, conforman a la innovación.

La definición de innovación, como un proceso de cambio que introduce algo nuevo o mejorado y busca generar valor, está directamente vinculada con la **teoría de la innovación**, que estudia cómo las empresas y organizaciones generan, adoptan y difunden innovaciones. Esta teoría contempla varios aspectos que “plantean un determinado número de cuestiones referentes a las políticas y la medición de la innovación, es decir por qué las empresas innovan, cuáles son los motores de la innovación y cuáles son los obstáculos que las frenan" (OCDE & Eurostat, 2007, p.37).

“Es muy importante saber por qué las empresas innovan. La razón última es que innovan para mejorar sus resultados, bien aumentando la demanda o bien reduciendo los costes, por ejemplo. Un nuevo producto o proceso puede colocar al innovador en una posición ventajosa en el mercado. Cuando se trata de innovaciones de proceso que consiguen ganancias de productividad, la empresa se beneficia de una ventaja de costes sobre sus competidores” (OCDE & Eurostat, 2007, p.37-38).

Uno de los marcos más relevantes para comprender la innovación es el **Manual de Oslo** creado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual proporciona una estructura para analizar cómo las empresas pueden

llevar a cabo este proceso de manera sistemática, garantizando que la innovación continúe evolucionando y adaptándose a las nuevas realidades del mercado y la tecnología. En este sentido, el manual distingue cuatro tipos de innovación:

- **Innovación en producto**, “se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina”.
- **Innovación de proceso**, “es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos”. Este tipo de innovaciones surge con el objetivo de disminuir los costes unitarios de producción, mejorar la calidad del producto final o producir mejoras en la cadena de suministros del producto. Los métodos de producción incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios, y en todos estos se puede realizar una innovación. Por otro lado, se puede introducir una mejora de las tecnologías de la información y comunicación (Tic's) con el objetivo de mejorar la eficiencia o calidad de la actividad de apoyo, como lo son las compras, contabilidad, mantenimiento, la comunicación interna, entre otras.
- **Innovación de mercadotecnia**, implica la “aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos de diseño, o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”. Está estrechamente relacionada con el marketing y lo que busca es satisfacer las necesidades de los consumidores, abrir nuevos mercados o establecer nuevas formas de posicionamiento en éste.

- **Innovación de organización** “es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. El objetivo principal está en mejorar los resultados de la empresa en términos de reducción de los costos, mejorar los niveles de satisfacción y productividad, y esto lo logra introduciendo una metodología que no se haya utilizado antes en la empresa y que genere cambios en la organización del trabajo diario o las relaciones exteriores (OCDE & Eurostat, 2007, p.58 a 63).

Las ideas innovadoras pueden surgir en cualquier nivel de la organización, independientemente de la posición jerárquica. En este contexto, es imprescindible que la empresa adopte un enfoque estructurado para transformar estas ideas en implementaciones efectivas. La capacidad de convertir ideas en innovaciones exitosas está estrechamente relacionada con la cultura organizacional y la calidad de la comunicación interna. Una cultura que fomente la creatividad y una comunicación abierta son esenciales para que las ideas sean escuchadas, evaluadas y desarrolladas de manera eficiente.

Edgar Schein (2004) define la **cultura organizacional** como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (Sanchez Cañizares et al., 2006, p 184). La cultura de una organización define su identidad y tiene un impacto directo en la forma en la que los empleados adoptan y se adaptan a los cambios. Todas las empresas que se encuentran en crecimiento pasan, inevitablemente, por una transición o un cambio que les permita seguir siendo viables y crecer, desde la incorporación de nuevos empleados, hasta la creación de nuevos

departamentos o la fusión con otra empresa. El cambio, en este sentido, se presenta como una gran oportunidad para el crecimiento de la empresa, sin embargo, es de vital importancia saber cómo gestionarlo.

“La **gestión del cambio organizacional** es el proceso de guiar el cambio organizacional hacia una resolución exitosa” (Stobierski, 2020). Un estudio que realizó Gartner demuestra que solo el 34 por ciento de todas las iniciativas de cambio que llevan a cabo las empresas terminan siendo un éxito rotundo, y otro 16 por ciento arroja resultados mixtos. Esto equivale a que un 50 por ciento de todas las iniciativas de cambio terminan fracasando. (Gartner, n.d.)

Si bien el cambio organizacional suele analizarse como un concepto único, existen múltiples tipos. Según Tim Stobierski (2020), existen dos tipos de cambios organizacionales, los **cambios adaptativos y los transformacionales**. El primero hace referencia a los pequeños ajustes incrementales que las organizaciones y gerentes realizan para adaptarse a los desafíos cotidianos y están relacionados con ajuste de los procesos, productos y la cultura existente. Estas modificaciones no generan cambios fundamentales en la organización. Por otro lado, los cambios transformacionales tienen una escala y un alcance mayor, generan una evolución drástica de alguna estructura básica de la propia empresa, como puede ser su estrategia, cultura organizacional, estructura física, cadena de suministro o procesos completos. “Mientras que el cambio adaptativo se produce de forma gradual a lo largo del tiempo, el cambio transformacional suele ser repentino y drástico. El cambio transformacional suele buscarse para abordar una preocupación o un desafío importante que enfrenta la empresa”. (HBS Online, 2020)

Mientras que los cambios adaptativos exigen que los directivos/gerentes sean metódicos y analíticos, los cambios transformacionales exigen que sean persuasivos y visionarios. Saliendo un poco de esta rigurosa teoría, en el día a día de una organización resulta complejo clasificar los cambios en uno de estos dos enfoques, por ende, los gerentes deben encontrar un equilibrio entre ser metódicos y visionarios. Es un rol fundamental en la posición gerencial el poder transmitir calma y lograr una comunicación efectiva con sus empleados, para generar una mayor adopción de los procesos nuevos o modificaciones en la estructura de trabajo diaria.

La **comunicación** es uno de los pilares fundamentales de la cultura organizacional. El artículo "Rethinking Communication in Innovation Processes" de Cees Leeuwis y Noelle Aarts, ofrece una reflexión sobre cómo la comunicación influye en los procesos de innovación, especialmente en entornos complejos. Se destaca que “la innovación no es un simple proceso de difusión de soluciones técnicas listas, sino un proceso colectivo que implica la reorganización de relaciones sociales en diversos contextos.” (Leeuwis & Aarts, 2011) Entrando al ámbito empresarial, el artículo comenta que la comunicación en los procesos de innovación va más allá de la transmisión de información. Ésta es esencial para crear un espacio de cambio donde las personas, a través de interacciones diarias, pueden redefinir sus relaciones, estructuras y normas sociales. La comunicación, en este sentido, actúa como un facilitador de la auto-organización, donde los cambios emergen no solo por intervención externa, sino como resultado de múltiples interacciones dentro de la organización.

Siguiendo a (Leeuwis & Aarts, 2011), la comunicación juega un papel crucial en relación con la innovación, fomentando la colaboración entre diferentes partes interesadas

y permitiendo integrar nuevas ideas y prácticas, facilitando el cambio sin necesidad de imponerlo, sino creando las condiciones necesarias para que emerja de manera natural y también nos permite sobrellevar las tensiones que pueden surgir al implementar estos cambios, promoviendo un diálogo productivo entre los colaboradores. En resumen, “la comunicación organizacional no solo apoya la innovación, sino que es un componente fundamental para que esta surja y se mantenga, creando las condiciones necesarias para que las innovaciones se adapten y prosperen en contextos dinámicos”. (Leeuwis & Aarts, 2011)

La comunicación “es la base de un buen ambiente de trabajo, lo que demuestra que la productividad aumenta a medida que los trabajadores se sienten más satisfechos y felices con sus tareas en un espacio dominado por un agradable ambiente interpersonal” (Oliván, 2017) En contrapartida de este concepto, encontramos lo que es una mala comunicación empresarial, la cual tiene consecuencias más graves y de largo alcance para cualquier organización. Entre los principales efectos que conlleva una comunicación deficiente podemos encontrar:

- **Falta de claridad y malentendidos** → Cuando la comunicación es confusa o incompleta, lleva a que los empleados no comprendan las directrices, se generen malentendidos y desencadenan errores, duplicación de esfuerzos o la realización de tareas incompletas.
- **Baja moral y falta de compromiso** → Puede hacer que los empleados se sientan desconectados, subestimados o desinformados. Esto puede

disminuir su motivación y compromiso con la organización, afectando directamente la productividad.

- **Resistencia al cambio** → Si los empleados no comprenden el propósito del cambio o no ven cómo les afecta, pueden mostrarse resistentes, generando obstáculos en el proceso de transformación.
- **Fragmentación dentro de la organización** → Afecta la coordinación entre áreas, ralentiza la toma de decisiones y limita la capacidad de la organización para responder de manera integrada a los problemas.
- **Toma de decisiones ineficaz** → Si la información no fluye adecuadamente entre los niveles organizativos, las decisiones se basan en datos incompletos o incorrectos. Esto puede llevar a decisiones mal fundamentadas, que no reflejan la realidad del entorno organizacional ni las necesidades de los empleados.
- **Conflictos internos** → Una mala comunicación puede alimentar conflictos dentro de la organización. Sin una comunicación clara, las diferencias entre departamentos o entre empleados pueden aumentar, lo que lleva a tensiones y rivalidades que afectan la colaboración y el rendimiento general.
- **Pérdida de la confianza** → La falta de transparencia, la inconsistencia en los mensajes o la retención de información importante pueden

disminuir la confianza en la dirección. Los empleados pueden sentirse engañados o poco valorados, lo que reduce la lealtad y la cooperación.

- **Dificultades en la implementación de innovaciones** → Si los empleados no entienden el porqué de las innovaciones o no tienen un canal para expresar sus inquietudes o sugerencias, es probable que las innovaciones fracasen o tarden más en ser adoptadas.
- **Propagación de rumores y falta de control de información** → Si no se tiene una comunicación oficial clara y frecuente, es común que surjan rumores e información incorrecta. Estos rumores pueden crear una atmósfera de desconfianza e incertidumbre, lo que afecta la cohesión y la moral del equipo.
- **Reducción de la competitividad** → En un entorno dinámico y competitivo, una mala comunicación puede hacer que la organización pierda oportunidades clave de crecimiento, mejora y adaptación. La falta de información fluida y la incapacidad para coordinar esfuerzos entre áreas afecta la agilidad y capacidad para reaccionar a los cambios del mercado.

En resumen, una mala comunicación organizacional afecta negativamente la innovación, la moral, la coordinación y la toma de decisiones, creando un entorno poco eficiente, resistente al cambio y propenso a conflictos. La organización puede quedarse estancada y perder su capacidad de competir y adaptarse.

Para evitar esta falta de comunicación, existen muchas alternativas de sistemas que nos permiten centralizar la comunicación del personal y de esta manera, lograr una comunicación eficaz entre los colaboradores. En los últimos tiempos tomó gran relevancia la aplicación **Microsoft Teams**, la cual, según Microsoft (2024), es una plataforma de colaboración en línea diseñada para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones. “Teams satisface las necesidades de colaboración y comunicación de una fuerza laboral diversa, que incluye chat, reuniones, voz y video”. Además de su diseño intuitivo, Teams se integra con todas las aplicaciones de Microsoft para que los empleados tengan la información y las herramientas que necesitan. “Los miembros del equipo también pueden incluir otras aplicaciones y servicios en sus espacios de trabajo, tanto para el equipo como para la organización. Teams permite personalizar áreas de trabajo con pestañas, conectores y bots” (Microsoft, 2024). Otro aspecto importante que agrega Microsoft a esta aplicación es lo relacionado a la seguridad empresarial integrada, la cual permite gestionar la identificación dentro del equipo de trabajo, los accesos y mantener el control sobre los datos y el entorno en todo momento.

Otra aplicación destacada de la familia de Microsoft es **Microsoft Loop**, una herramienta innovadora de colaboración en tiempo real que facilita la organización y sincronización de información en equipo. Diseñada tanto para uso personal como corporativo, Loop está integrada en el ecosistema de Microsoft, conectándose fluidamente con aplicaciones como Teams y Outlook. Es una plataforma ideal para gestionar proyectos, contenidos, objetivos y notas en un espacio unificado y flexible.

Loop permite que los equipos de trabajo colaboren en tiempo real, creando contenido que se actualiza automáticamente en las aplicaciones de Microsoft 365,

asegurando que todos los usuarios dispongan de la información más reciente. Además, ofrece control de permisos para resguardar información sensible, complementado con las políticas de seguridad y protección de datos de Microsoft, diseñadas para cumplir con los más altos estándares de privacidad. Es una herramienta de productividad completa y personalizable que centraliza las funciones de gestión de contenido y colaboración, mejorando la eficiencia y conectividad entre los equipos de trabajo (Microsoft, 2023).

Este tipo de herramientas nos permiten realizar una buena **gestión de la información y del conocimiento** organizacional, términos que son similares pero que guardan diferencias. Previo estos conceptos, es importante entender cómo se estructura el conocimiento, para ello, Jennifer Rowley (2007) desarrolló lo que se conoce como la pirámide del conocimiento o **Jerarquía DIKW**, la cual presenta las relaciones que existen entre estos conceptos y comenta que “la información se define en términos de datos, el conocimiento en términos de información y la sabiduría en términos de conocimiento” (Rowley, 2007), como se ilustra en la siguiente Figura:

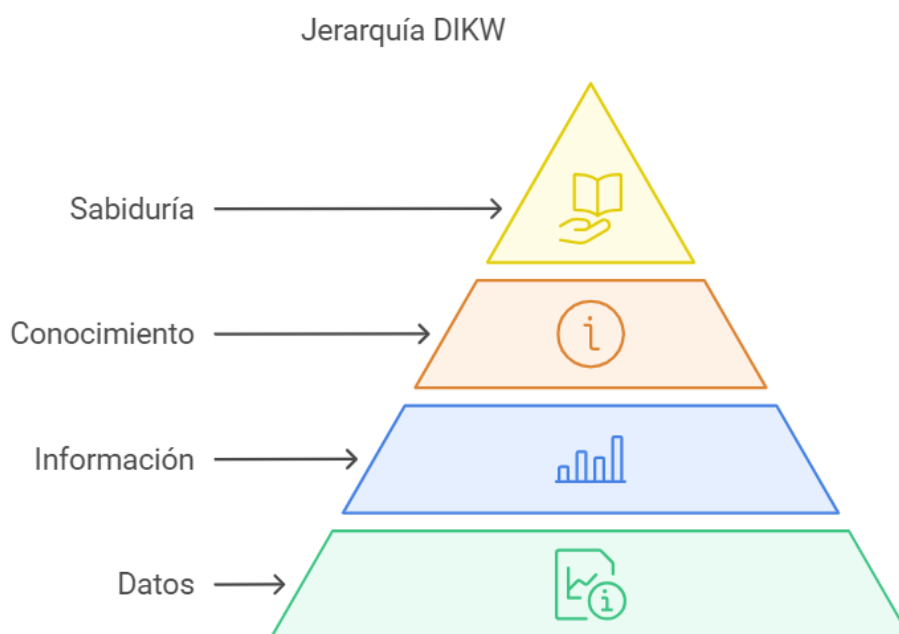


Ilustración 2 Fuente: Elaboración propia adaptada de Rowley, j. (2007). Pirámide DIKW, La jerarquía de la sabiduría: representaciones de la jerarquía DIKW. Journal of Information Science., 33(2), 163-180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

Conocer la pirámide DIKW es fundamental para una adecuada gestión del conocimiento dentro de una organización, ya que proporciona un marco estructurado para transformar datos en conocimiento útil y aplicable. Este modelo facilita la toma de decisiones informadas al convertir los datos crudos en información contextualizada que luego, a través de la experiencia y el análisis, se convierte en conocimiento.

Dentro de la gestión de la información encontramos la **gestión de la documentación**, la cual, según Ruesta & Iglesias (2001) se divide en tres tipos: interna (incluye documentos generados o recibidos por la organización en las tareas cotidianas), externa (documentación que se usa a diario consultando fuentes externas, como por ejemplo libros) o pública (que se produce desde la organización para comunicar hechos de cara al público). Por otro lado, también encontramos que se debe gestionar la información de bases de datos corporativas y de aplicaciones informáticas que no se

pueden conceptuar como documentos, pero son una fuente de información registrada muy importante. (Bustelo Ruesta & Iglesias, 2001, 228)

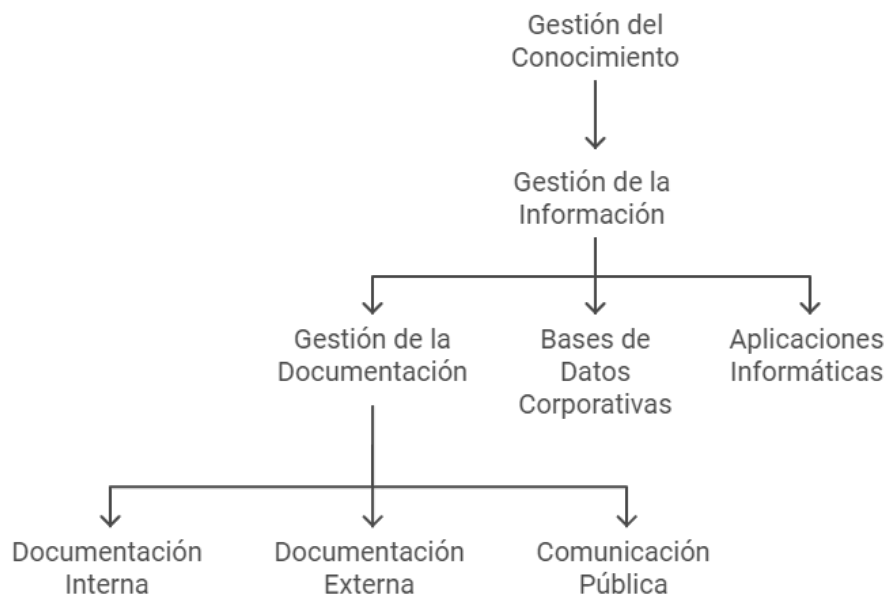


Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia en base a Bustelo Ruesta, C., & Iglesias, R. A. (2001, marzo). Gestión del conocimiento y gestión de la información. revista PH. 10.33349/2001.34.1153

De esta manera, vemos cómo se traza un camino de transición que va desde una gestión de la información a una gestión del conocimiento y que implica agregar valor a los datos mediante su contextualización y aplicación práctica. Mientras que la gestión de la información se centra en la recolección y distribución de datos, la gestión del conocimiento se enfoca en convertir esa información en un recurso útil para la toma de decisiones y la mejora de procesos. La gestión del conocimiento es perseguida por las organizaciones con la finalidad de lograr ventajas competitivas y aprendizajes constantes, por lo que es considerado un activo estratégico trascendental para su crecimiento.

Como conclusión se puede observar que, si no existe una buena gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento. “Las propuestas de la

gestión del conocimiento representan un modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información” (Bustelo Ruesta & Iglesias, 2001, p. 229).

Tanto la gestión del conocimiento, como la gestión de la información han tenido una gran integración por parte de las organizaciones gracias a las **tecnologías de información y comunicación (TIC 's)**. Según la revista Comunicar (2021),

“Las TIC son entendidas como el medio para facilitar los procesos de gestión del conocimiento (GC) en las organizaciones del siglo XXI (Ocaña et al., 2020). Ellas permiten buscar, crear, almacenar, comunicar y compartir la información, implicando nuevas maneras de trabajo y de comunicación (Cebrián-Cifuentes et al., 2015). Además, han traído consigo un cambio social, económico y cultural (Aguar et al., 2019). Por ello, entender el lugar que ocupa la tecnología y la GC dentro de una organización es de vital importancia, ya que su eficacia dependerá, entre otros aspectos, de la elección de las herramientas tecnológicas, de la actividad a realizar, de los recursos disponibles y de los usuarios de las TICs en cada organización (ValleCastañeda et al., 2019)” (Revista Comunicar, 2021).

En la era de la digitalización y la globalización, las TICs surgieron como un pilar fundamental para el desarrollo y la competitividad de las empresas. La **Industria 4.0**, también conocida Cuarta Revolución Industrial, hace referencia a “una nueva forma de producir mediante la adopción de tecnologías 4.0, es decir, de soluciones enfocadas en la interconectividad, la automatización y los datos en tiempo real” (Argentina.gob.ar, n.d.). Dicha revolución se caracteriza por la integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (AI), el Internet de las Cosas (IoT), la robótica y el big data en los procesos productivos y de gestión, otorgando a las empresas que adoptan este enfoque

una mejora en la eficiencia operativa, la toma de decisiones basada en datos, la personalización de productos y servicios, y la mejora de la experiencia del cliente. Teniendo esto en cuenta, las TICs proporcionan la infraestructura y las herramientas necesarias para implementar y aprovechar las innovaciones de la Industria 4.0, sin embargo, su incorporación debe llevarse a cabo de manera inteligente.

El simple hecho de introducir tecnología en las empresas no garantiza que estas gocen de los beneficios que se mencionaron. Según Cano-Pita (2018), previo a la incorporación de tecnología, deben existir varios requisitos entre los que se destacan el tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos. Por otra parte, se le debe dar soporte y capacitación a los empleados que utilicen las tecnologías adquiridas para lograr una mayor adopción, además de una explicación de cómo repercuten estas nuevas tecnologías a la organización y a sus labores diarias (Cano-Pita, 2018, p. 504).

Las TICs en una organización deben actuar como un conjunto de herramientas claves para impulsar la eficiencia y la productividad, y al mismo tiempo servir como soporte que aporta valor a los procesos, permitiendo fomentar la innovación dentro de la empresa. Sobre esto, León y Palma afirman que “la innovación en las empresas tiene una relación importante con el uso de las TIC, ya que direccionan a las empresas a encontrar oportunidades y ampliar sus ventajas competitivas en el mercado global permitiéndoles impactar en el rendimiento empresarial” (León García & Palma Hernandez, 2018).

Díaz Piraquive (2008) plantea que la gestión empresarial ha evolucionado a tal punto que se considera que los **procesos** son un activo fundamental en el desarrollo de

toda organización, por lo que las empresas deben adaptarlos, optimizarlos e integrarlos, apoyándose en soluciones comerciales conformadas por plataformas, sistemas de información y aplicativos que responden a los cambios que produce el entorno, facilitan una mayor productividad del empleado y una mejora en la colaboración. Como resultado de esto, muchas empresas han adoptado soluciones **BPM (Business Process Management)** con el objetivo de mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, los cuales deben ser integrales, automatizados, optimizados, monitoreados y documentados de forma continua, funcionando como soporte para la toma de decisiones gerenciales (Díaz Piraquive, 2008, p. 152).

La tecnología BPM brinda un enfoque de gestión empresarial que ayuda a la gestión de procesos de negocio y permite una mejora significativa en la ejecución del negocio a partir de la articulación eficaz y eficiente del modelado, ejecución, medición y monitoreo de estos. De la misma manera, el BPM también puede ser visto como una filosofía de gestión. “Es un conjunto de principios que, tomando como eje los procesos, plantea medir los resultados obtenidos, para controlar las actividades y procedimientos con los cuales se toman las decisiones que correspondan y se mejora el rendimiento del negocio” (Díaz Piraquive, 2008, p. 155).

“El **monitoreo de la actividad empresarial (BAM)**, por sus siglas en inglés) describe los procesos y tecnologías que mejoran el conocimiento de la situación y permiten el análisis de indicadores críticos de desempeño empresarial basados en datos en tiempo real” (Gartner Inc., n.d.). Este término fue propuesto por investigadores de Gartner Inc. con el fin de mejorar la velocidad y eficiencia de los operadores,

permitiéndoles hacer un seguimiento de lo que está sucediendo y visualizar rápidamente los problemas que puedan surgir.

“Las herramientas BAM mejoran el desempeño de las organizaciones porque aseguran que los procesos de negocio operan como se esperaba, que cumplen con los compromisos y propósitos de la organización, y reducen la latencia entre el momento en que se realiza la medición del desempeño y el momento en que se toman las decisiones” (Losso, 2017, p13).

Este término guarda similitudes con la **Inteligencia de negocios (BI**, por sus siglas en inglés), concepto que se refiere “al conjunto de estrategias, aplicaciones, datos, productos, tecnologías y arquitectura técnicas, los cuales están enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa” (Wikipedia, n.d.). El objetivo de BI es también el entender y optimizar el desempeño del negocio y respaldar la toma de decisiones, la diferencia que se encuentra entre ambos conceptos radica en el grupo de datos sobre el que se realiza el análisis. Mientras que las herramientas de BI se enfocan en el análisis de datos históricos para explorar el comportamiento en periodos anteriores y así poder identificar tendencias y patrones, las herramientas BAM tratan con datos en tiempo real y buscan reducir el tiempo de respuesta ante situaciones anómalas.

Para llevar a cabo el monitoreo en los procesos de negocio es necesario contar con mediciones que te permitan determinar qué elementos resultan malos o ineficientes y poder lograr una optimización de estos. Para ello es de suma importancia contar con **métricas**, las cuales son “números y estadísticas que sirven para medir, evaluar y monitorear cualquier proceso, acción o campaña en un negocio” (Crehana, 2022). Las

métricas son un elemento clave ya que son la base para la creación de **Indicadores Claves de Desempeño o KPIs**, que permiten “medir el éxito de una actividad, estrategia o proceso específico, según los parámetros u objetivos que se plantearon antes de llevarlo a cabo” (Pursell, 2022). “Los KPIs reflejan y miden las guías estratégicas del negocio, representando las actividades que garantizan el éxito futuro. Estos indicadores de valor mueven la organización en la dirección correcta, para alcanzar sus metas financieras y organizacionales previamente establecidas” (Losso, 2017, p15).

Siguiendo a Lasso (2017), es importante que la organización pueda definir sus propios KPIs y la clave para hacer esto se encuentra en tener predefinido el proceso de negocio; tener claro los objetivos/rendimiento requerido; tener una medida cuantitativa o cualitativa de los resultados y que posibilite la comparación con los objetivos; investigar variantes y ajustar los procesos o recursos para alcanzar las metas (Losso, 2017, p15).

Para definir los objetivos y los KPIs de manera eficiente y facilitar su realización se puede utilizar el **Método SMART**, el cual responde a cinco características para validar la pertenencia de lo que se busca definir, debiendo ser: **específicos** (describen de manera precisa lo que se pretende lograr y cómo se hará), **medibles** (definen metas cuantificables y un método de evaluación claro), **alcanzables** (desafiantes pero realistas, teniendo en cuenta los recursos disponibles), **relevantes** (generan un impacto significativo en el proyecto) y **basados en el tiempo** (establecidos dentro de un plazo determinado) (Steffens & Cadiat, 2016).

Una vez que los indicadores, objetivos y procesos están en marcha, comienzan a generar resultados de desempeño. En este punto, es fundamental realizar una **retroalimentación** de los resultados obtenidos, destacando fortalezas y debilidades que

permitan crear un ambiente propicio para la mejora continua. La retroalimentación dentro de una organización actúa como una herramienta clave para identificar oportunidades de optimización, corregir desviaciones y fomentar el crecimiento sostenible. Este proceso es el pilar de la **mejora continua**, ya que asegura que los esfuerzos organizacionales se ajusten de manera constante para alcanzar un rendimiento cada vez más eficiente.

“La Mejora Continua, parte fundamental para el logro empresarial en esta época de constante cambio, se concentra en buscar permanentemente la mejora de los procesos empleando una estricta disciplina en calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos” (Alarcón Gavilanes, 2017, p14).

Para aplicar mejora continua en los procesos es importante contar con un marco de trabajo o **framework**, el cual se entiende como un “conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios destinados a abordar un problema en particular y que sirve como referencia para resolver problemas y situaciones de índole similar” (Cordero Guzmán, 2015, p.169). Mediante un framework se puede ver cómo interactúan los diferentes elementos de una organización, como personas, tecnologías, estructuras y recursos, y actúa como una herramienta que guía la creación y mejora de procesos de manera eficiente. Contar con un marco de trabajo permite estandarizar los procesos y promueve la mejora continua de los mismos, ya que proporciona una estructura organizada para identificar inefficiencias, evaluar resultados, y ajustar los procesos de manera sistemática.

Otro aspecto importante que ayuda a las organizaciones a mejorar los procesos es el contar con una hoja de ruta o **roadmap**, término que según Pakdaman et al. (2019) ofrece una visión general de las entidades clave dentro de una organización, como

estrategias, capacidades, productos, procesos y factores ambientales, tanto internos como externos. Esta herramienta llevada a los procesos simplifica la planificación al mostrar un mapa simple para que todos los miembros que forman parte del mismo puedan entenderlo, lo que permite alinear los esfuerzos hacia objetivos comunes. Su función principal es definir el resultado deseado y trazar planes y acciones a largo plazo. Este recurso permite identificar hitos, priorizar iniciativas y monitorear el progreso, lo que a su vez facilita la detección de ineficiencias y áreas de mejora. Al proporcionar un plan adaptable y revisable, el roadmap ayuda a ajustar procesos en función de los resultados obtenidos, asegurando que la organización evolucione de manera constante hacia una mayor eficiencia y efectividad (Pakdaman et al., 2019, p. 810-811).

9. Plan de Trabajo

A través del presente plan de trabajo se busca optimizar el proceso de lanzamientos de productos en la organización Hamilton, estableciendo un enfoque estratégico que aborde los principales desafíos y áreas de mejora. Este plan ha sido estructurado en bloques clave, cada uno de los cuales aborda una dimensión esencial para el éxito del proceso. A continuación, se detallan los bloques que conforman este plan:

1- Análisis de situación actual: En este apartado se realiza una revisión exhaustiva del proceso actual de lanzamientos de productos. En este bloque:

1. Se identifican los cuellos de botella, ineficiencias y riesgos que están impactando negativamente en la capacidad de la empresa para lanzar productos de manera ágil y eficaz.
2. Se realiza un relevamiento de las necesidades tecnológicas que serán requeridas a futuro.
3. Se identifican los recursos humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo el nuevo proceso con éxito.
4. Se realiza una estimación de los costos asociados a la implementación del nuevo proceso.

En base a este análisis, se establece un diagnóstico que sirve como punto de partida para el diseño del nuevo proceso.

2- Intervención y reestructuración del proceso: Tras la revisión del proceso actual y el análisis de las tecnologías, recursos y presupuesto necesarios, se propone un

nuevo marco de trabajo que permita mejorar la coordinación y ejecución de los lanzamientos. Este bloque se desglosa en los siguientes componentes:

1. **Actividades:** Definición detallada de las tareas claves que conforman el nuevo proceso de lanzamiento, desde el desarrollo del producto hasta la salida al mercado.
2. **Matriz RACI:** Definición de roles y responsabilidades implementada para asegurar que cada actividad cuente con el apoyo adecuado y que el flujo de trabajo sea eficiente y bien estructurado.
3. **Matriz de riesgos:** Análisis de los posibles riesgos que podrían afectar el éxito del proceso de lanzamiento, junto con las estrategias de mitigación correspondientes.
4. **KPIs** (indicadores clave de desempeño): Planteamiento de métricas específicas que permitirán monitorear el progreso y el desempeño del nuevo proceso.
5. **OKRs** (objetivos y resultados clave): Definición de objetivos estratégicos y los resultados medibles que se esperan alcanzar para garantizar el éxito de los lanzamientos.
6. **Roadmap:**
7. **Framework:** Como componente final del nuevo proceso, se presentará un framework que actúe como marco de referencia integral para gestionar los lanzamientos de manera eficiente. Este framework servirá de guía estructurada para la implementación y monitoreo del proceso, asegurando que cada fase del lanzamiento esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

9.1. Análisis de situación actual

Para este punto se realizaron reuniones con todo el equipo de trabajo y de manera particular con las personas más involucradas en el proceso, a continuación, se exponen las deficiencias relevadas en el modo en el que se desarrolla el proceso en el presente:

- **Comunicación descentralizada:** La comunicación sobre los lanzamientos se realiza a través de varios canales como WhatsApp, correo electrónico y de manera informal presencialmente, lo que causa pérdidas de tiempo y dispersión de los mensajes.
- **Información fragmentada:** La información del producto se maneja de manera fragmentada, a menudo a través de procesos informales de boca en boca. Esto lleva a que, en ocasiones, se pierdan detalles clave al momento de plasmarlos en los canales de venta, imposibilitando que se destaquen las características que distinguen a los productos propios de la competencia.
- **Falta de centralización:** El proceso carece de una centralización adecuada de la información y la planificación, lo que genera ineficiencias en la ejecución de los lanzamientos. Al no existir un proceso bien estructurado, no contar con tareas ni roles predefinidos, se genera una incertidumbre durante todo el ciclo de vida del proceso.

Estos puntos de dolor que se destacaron del proceso de lanzamiento actual tienen varias consecuencias que repercuten de forma negativa para la empresa:

- **Débil posicionamiento en el mercado:** La falta de un proceso sólido y coordinado de lanzamiento ha impedido que los nuevos productos de Hamilton se

posicionen de manera efectiva en el mercado. Esto se debe a la falta de claridad en la comunicación y la incapacidad de transmitir de manera efectiva los beneficios y características de los productos a los clientes potenciales.

- **Dificultades para alcanzar los objetivos de ventas:** Los objetivos de ventas de la empresa, que son cada vez más agresivos, se ven amenazados por las ineficiencias en el proceso de lanzamiento. Los retrasos, la falta de información completa y las descoordinaciones entre áreas, dificultan la ejecución de una estrategia comercial efectiva que permita alcanzar las metas de ventas establecidas.
- **Riesgos financieros:** Las demoras en la recepción y lanzamiento de los productos, causadas por la falta de coordinación y la gestión ineficiente de la información, generan un impacto financiero negativo para la empresa. Esto se traduce en pérdidas de oportunidades de venta, aumento de costos de almacenamiento y posibles obsolescencias de productos.
- **Pérdida de oportunidades en el mercado:** La incapacidad de lanzar productos de manera oportuna y efectiva impide que Hamilton aproveche las oportunidades del mercado en un entorno altamente competitivo.
- **Aumento de costos operativos:** La desorganización y la ineficiencia derivadas de la falta de centralización y estandarización en la comunicación y la gestión de información, aumentan los costos operativos de la empresa. Se desperdician recursos en la corrección de errores, la duplicación de esfuerzos y la búsqueda de información dispersa.
- **Desgaste del equipo y disminución de la moral:** La ineficiencia del proceso actual genera frustración y desgaste en el equipo de trabajo, ya que se enfrentan a

una constante falta de información, descoordinación y la necesidad de dedicar tiempo a tareas que podrían evitarse con un proceso más ordenado. Esto afecta negativamente la moral del personal y reduce la productividad.

- **Dificultad para implementar innovaciones:** La ausencia de un proceso claro y eficiente en el lanzamiento de productos limita la incorporación de innovaciones.

En resumen, el proceso actual de lanzamiento de productos de Hamilton genera una serie de consecuencias negativas que afectan la eficiencia, la rentabilidad y la capacidad de la empresa para competir en el mercado. La implementación de un nuevo proceso, basado en la centralización de la comunicación, la gestión eficiente de la información y la definición clara de roles y responsabilidades es fundamental para revertir esta situación y asegurar el éxito de los futuros lanzamientos de productos.

9.1.1 Necesidades Tecnológicas

Para optimizar el proceso de lanzamiento de productos, es fundamental realizar un relevamiento de las necesidades tecnológicas que le permitirán a la empresa superar sus puntos de dolor actuales, como la falta de centralización de la información, la duplicación de tareas y los retrasos en la comunicación y toma de decisiones. A continuación, se detallan las necesidades identificadas y las soluciones tecnológicas para abordarlas:

Tabla 1 Necesidades tecnológicas de Hamilton. Fuente: Elaboración propia.

Necesidad tecnológica	Descripción	Solución propuesta
Gestionar el proyecto y las tareas	Planificar, asignar y dar seguimiento a tareas con visibilidad de progreso y dependencias, para mejorar la coordinación entre equipos.	Implementación de Asana para gestión de tareas, diagramas de Gantt y asignación de roles y responsabilidades.
Centralizar la información y base de conocimiento	Almacenar información clave en una plataforma accesible y unificada para evitar duplicaciones y versiones inconsistentes.	Microsoft Loop para consolidar toda la información relevante del producto, asegurando que todos los detalles importantes estén disponibles desde el inicio del proceso.
Comunicación interna eficiente	Mejorar la comunicación entre equipos con una plataforma centralizada que permita mensajes, canales temáticos y videollamadas.	Microsoft Teams para mensajería instantánea, canales y coordinación en tiempo real.
Creación de base de datos	Contar con una base de datos centralizada donde almacenar todo el material fotográfico de los productos, así como las placas de lanzamiento y presentaciones.	Utilizar Microsoft SharePoint y aprovechar su integración con Teams y Loop para compartir archivos dentro del mismo ecosistema de software.

La implementación de estas tecnologías será fundamental para crear un flujo de trabajo coordinado, reducir la carga operativa manual y facilitar el acceso a información consolidada y en tiempo real, mejorando así la eficiencia y agilidad del proceso de lanzamiento de productos.

9.1.2 Recursos

Para optimizar el proceso de lanzamiento de productos, Hamilton implementará una serie de recursos, divididos en humanos y tecnológicos:

Recursos humanos:

- **Equipos Multidisciplinarios:** El nuevo proceso requiere la participación de equipos completamente integrados y capacitados, con personas provenientes de áreas como desarrollo de producto, comercio exterior, comercial, marketing, servicio técnico y depósito. La interacción fluida entre el equipo será crucial para asegurar que cada etapa del lanzamiento se ejecute de manera coordinada y eficiente.
- **Capacitaciones:** Se implementará un programa de entrenamiento continuo para asegurar que todos los miembros del equipo estén actualizados en el uso de las nuevas herramientas y metodologías, así como también sobre las características técnicas de los productos que ingresan. Esta capacitación continua permitirá al equipo adaptarse a los cambios en el proceso y maximizar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

Recursos tecnológicos:

- **Asana:** como herramienta colaborativa de gestión del trabajo, Asana jugará un rol crucial al centralizar todas las actividades relacionadas con la gestión de tareas, asignación de responsabilidades y seguimiento de plazos. A través de su funcionalidad de diagrama de Gantt, permitirá visualizar las dependencias entre tareas y gestionar los tiempos de manera más eficiente. Esto asegurará una mejor coordinación entre los equipos, evitando retrasos y optimizando el flujo de trabajo en cada lanzamiento. Por otra parte, Asana cuenta con un tablero que permite

medir los rendimientos de las tareas y llevar un control de los indicadores claves de desempeño. Esta aplicación genera el entorno perfecto sobre el cual se plasmará el framework a utilizar en cada lanzamiento.

- **Microsoft Loop:** se implementará Loop para consolidar toda la información relevante del producto, asegurando que todos los detalles importantes estén disponibles desde el inicio del proceso. Esta centralización de la información en una única plataforma evitará la fragmentación y la pérdida de la misma, facilitando el acceso a datos actualizados para todos los miembros del equipo. Para apoyar esta centralización de la información, también se creará una plantilla que funciones como Brief de producto a ser tomada como base a la hora de realizar la investigación necesaria para el lanzamiento de cada uno de los artículos. La finalidad de la implementación de esta plataforma es que cumpla la función de una Wiki de productos, donde se aloje toda la información y características de los artículos que comercializa la empresa, encontrándose disponible para todos los colaboradores de esta.
- **Microsoft Teams:** su incorporación permite una comunicación ágil y constante entre las áreas involucradas, garantizando que todo el equipo esté alineado en tiempo real. Esto complementa a Asana, al asegurar que cualquier duda o ajuste se resuelva de forma inmediata, manteniendo el flujo de trabajo sin interrupciones.
- **Microsoft SharePoint:** Software de almacenamiento y gestión de archivos compartidos que se utiliza en la empresa y que actúa en este proceso permitiendo guardar las fotografías y placas de lanzamientos de los nuevos productos, brindándoles acceso a todos los miembros del equipo y funcionando como repositorio de datos.

- **Producteca:** es una empresa líder en integraciones de e-commerce en Latinoamérica que conecta ERPs con canales de venta online como MercadoLibre. Su software permite automatizar procesos para escalar operaciones eficientemente, ahorrando tiempo y reduciendo errores en precios, catálogos, órdenes y logística. La plataforma sincroniza automáticamente el stock en todos los canales, asegurando a los clientes una experiencia de compra sin fricciones. Además, Producteca tiene una alianza con Hamilton, que permite a esta última crear catálogos y publicaciones en MercadoLibre que los clientes pueden replicar con un solo clic, minimizando errores en la información de productos y precios.
- **Magnus:** ERP elegido por la empresa, es una solución integrada de gestión imprescindible para administrar todos y cada uno de los procesos y actividades, brindando el soporte para el análisis de información y para la toma de decisiones estratégicas. Cuenta con una estructura modular que se adapta a todas las necesidades de la empresa. Magnus es una de las prestaciones que ofrece Softech, empresa cordobesa que creció a la par de Hamilton y se fue retroalimentando de sus peticiones de funcionalidades, desarrollando soluciones a medida que se amoldan a todas las necesidades de la empresa.

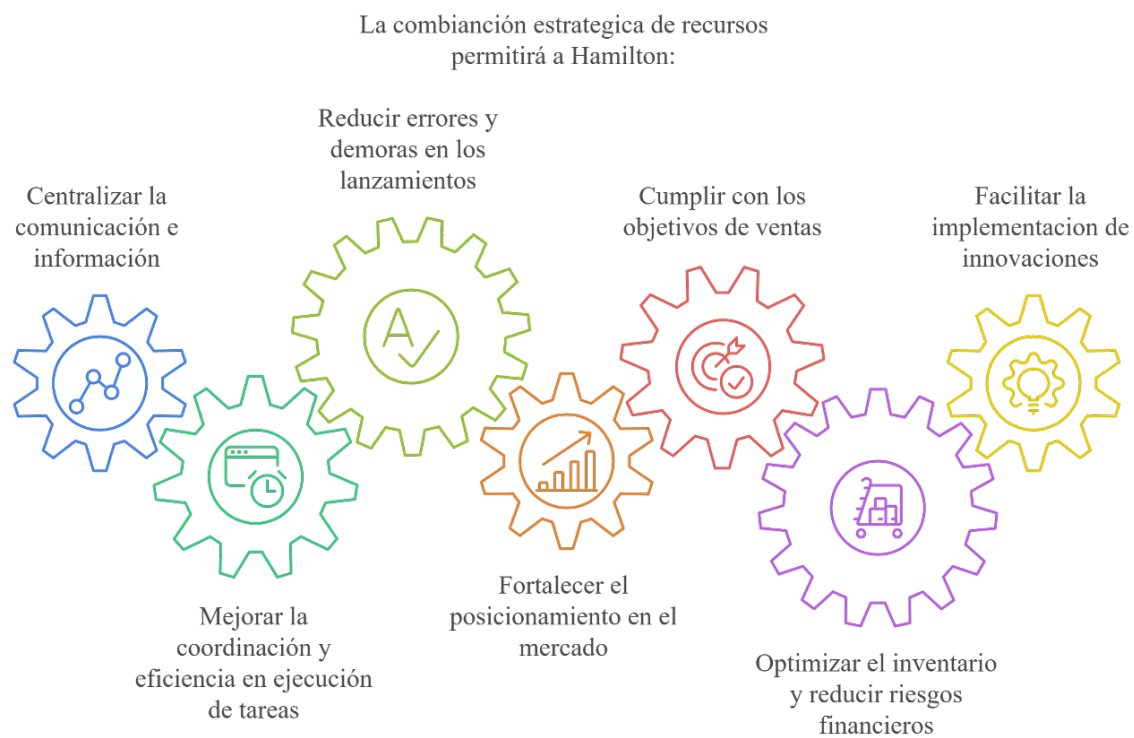


Ilustración 4 Fuente: elaboración propia. Combinación estratégica de recursos a Hamilton.

La inversión en estos recursos representa un paso crucial para que Hamilton logre sus objetivos de crecimiento y se consolide como una empresa líder en el mercado de herramientas.

9.1.3 Presupuesto

SOFTWARE	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	Total general
ASANA	477,83 USD	477,83 USD	726,52 USD	477,28 USD	476,64 USD	710,30 USD	726,52 USD	476,64 USD	512,07 USD	5.061,63 USD
MAGNUS	4.540,76 USD	4.540,76 USD	4.589,42 USD	4.720,17 USD	4.720,17 USD	4.720,17 USD	4.850,00 USD	4.876,70 USD	4.876,70 USD	42.434,85 USD
PRODUCTECA	35,00 USD	35,00 USD	35,00 USD	35,00 USD	40,99 USD	40,99 USD	40,99 USD	40,99 USD	40,99 USD	344,95 USD
MICROSOFT	3.840,57 USD	3.617,51 USD	4.193,78 USD	4.761,05 USD	4.138,84 USD	4.295,02 USD	3.164,49 USD	5.593,77 USD	5.943,83 USD	39.548,87 USD
Total general	8.894,17 USD	8.671,10 USD	9.544,72 USD	9.993,50 USD	9.376,64 USD	9.766,48 USD	8.781,99 USD	10.988,10 USD	11.373,60 USD	87.390,30 USD

Tabla 2 Presupuesto del proyecto

PRECIO UNITARIO PROMEDIO (USD)	
ASANA	562,40 USD
MAGNUS	4.714,98 USD
PRODUCTECA	38,33 USD
MICROSOFT	4.394,32 USD

Tipo de contratos	Mensuales
PROM Total del proyecto por mes	9.710,03 USD

9.2 Intervención y reestructuración del proceso

Tabla 3 inputs, outputs y outcomes. Fuente: elaboración propia

Inputs (Problemas Actuales)	Outputs (Soluciones)	Outcomes (Ventajas)
Falta de centralización y estandarización de la información.	Implementación de Microsoft Loop para centralizar la información de productos y asegurar consistencia en los datos.	Reducción de errores en la comunicación y mejora en la calidad de la información compartida entre áreas.
Descoordinación entre áreas involucradas.	Uso de Asana para la gestión de tareas, asignación de responsabilidades y seguimiento mediante diagramas de Gantt.	Aumento en la eficiencia de los equipos, minimizando demoras y mejorando la coordinación interdepartamental.
Demoras en la comunicación interna.	Incorporación de Microsoft Teams para facilitar una comunicación rápida y efectiva entre los equipos.	Reducción de tiempos de respuesta, agilizando la resolución de problemas y toma de decisiones.
Dificultad para monitorear avances en tiempo real.	Seguimiento en tiempo real del progreso mediante Asana.	Visibilidad del estado de las tareas y proyectos, permitiendo ajustes oportunos y evitando retrasos significativos.
Información dispersa y poco accesible.	Uso de SharePoint para centralizar y compartir archivos clave relacionados con los lanzamientos.	Ahorro de tiempo en la búsqueda de información, promoviendo la colaboración efectiva entre áreas.
Ausencia de métricas claras para evaluar resultados.	Definición de KPIs y reportes automatizados para medir el impacto y éxito de cada lanzamiento.	Toma de decisiones basada en datos confiables, aumentando las probabilidades de alcanzar los objetivos de ventas.

9.2.1 Actividades

El **desglose de actividades** del plan de intervención que se presenta fue dividido en tres etapas fundamentales que estructuran el proceso de lanzamiento de productos de manera integral. Cada etapa define un conjunto de actividades clave, responsables, y

dependencias, asegurando un flujo de trabajo coordinado que va desde la conceptualización hasta la entrada al mercado.

Las tres etapas del plan son las siguientes:

1. **Concepción y Adquisición:** En esta etapa se realiza la identificación de oportunidades y la planificación inicial de recursos y producción para establecer las bases del producto.
2. **Transporte y Validación Comercial:** Esta fase abarca la logística de traslado y la validación del producto en términos de calidad y cumplimiento, además de desarrollar el análisis de mercado.
3. **Estrategia y Coordinación de Lanzamiento:** En la última etapa, se definen las estrategias comerciales y se coordinan las acciones para el lanzamiento efectivo del producto en el mercado B2B.

Plan de Desarrollo y Lanzamiento de Productos

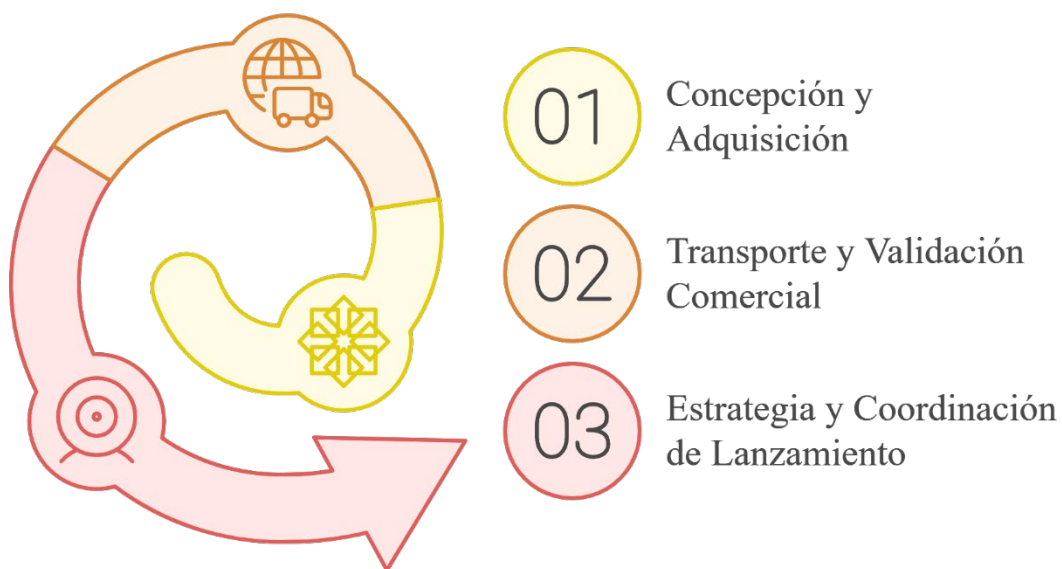


Ilustración 5 Fuente: elaboración propia. Plan de desarrollo y lanzamiento de productos.

Este desglose de actividades permite gestionar cada fase de manera organizada, facilitando el seguimiento de avances y optimizando la colaboración entre los equipos involucrados.

1er Etapa - concepción y adquisición

La primera etapa de concepción y adquisición en el proceso de lanzamiento de productos incluye un conjunto de actividades que establecen las bases del producto, desde la creación hasta la confirmación de su adquisición de compra. A continuación, se detallan las actividades que incluye esta etapa:

1. Detección de oportunidad:

- La fase comienza con el equipo de Desarrollo, que identifica una oportunidad en el mercado o una necesidad de los consumidores. Esta detección impulsa la "Iniciativa de Desarrollo" del producto y el trabajo del equipo de desarrollo para crear y definir un nuevo producto.
- Toda la información que se colecta sobre el producto a desarrollar e incorporar, se almacena en un documento maestro llamado CIMP (Carpeta de Importación), documento que se aloja en el ERP de la empresa llamado Magnus y que será útil para el siguiente paso y para la fase de investigación comercial que se da más adelante.

2. Solicitud de compra y confirmación de orden:

- Una vez que el desarrollo del producto ha sido aprobado, el equipo de Compras recibe una **solicitud de compra**. Este equipo, liderado por miembros como Vir y Vicky, revisa y confirma la orden de compra en función de los requisitos del producto, como las cantidades y especificaciones que se encuentran en el CIMP.

- La **confirmación de la orden** implica coordinar con proveedores externos para asegurarse de que todos los materiales o componentes estén disponibles y cumplan con los plazos establecidos.

3. **Producción y reporte de producción:**

- Tras la confirmación de la orden, la fábrica inicia la **producción** del producto. En simultáneo a esta fase, el proveedor elabora un **reporte de producción** que detalla el progreso y el estado del inventario, el cual es compartido con Comex (a cargo de Vicky) y otros equipos involucrados para mantener la trazabilidad.
- La producción tiene una duración promedio de 100 días, siendo 60 días el escenario más favorable y 180 días el peor escenario posible fabricación.

4. **Recepción y aprobación del reporte de producción:**

- Comex y otros departamentos relevantes (como servicio técnico, diseño y desarrollo de producto) reciben y revisan el reporte de producción para asegurarse de que todo esté alineado con los estándares de calidad y especificaciones del diseño original.
- Una vez que el reporte es aprobado, el proceso avanza hacia la siguiente fase.
- De no ser aprobado el reporte de producción por alguna de las partes involucradas, se crea una solicitud de correcciones que debe atender la fábrica y se repite el paso 3 de producción.

En cada actividad, se utilizan herramientas digitales como **Asana** para la gestión de tareas y **Magnus** para registrar los detalles logísticos y de importación del producto.

2da Etapa - transporte y validación comercial

La segunda etapa de transporte y validación comercial abarca desde la logística de traslado del producto hasta la recolección de información de mercado necesaria para posicionarlo de forma efectiva una vez se realice el lanzamiento. A continuación, se presentan los detalles de cada actividad:

1. Viaje marítimo:

- Una vez confirmada la orden y terminada la producción, el producto es trasladado vía marítima a la Argentina. Este viaje dura aproximadamente **60 días**, aunque el tiempo puede variar si la mercancía se destina a una zona franca, donde los tiempos son menos predecibles.
- El equipo de Comex coordina este traslado y mantiene el control sobre el estado y la ubicación del producto durante el transporte, garantizando que llegue en condiciones adecuadas y dentro de los plazos previstos.

2. Recepción y control aduanero:

- Al llegar al puerto argentino, el producto pasa por un **control aduanero** para verificar que cumple con todas las normativas de importación. Este paso es crítico, ya que cualquier irregularidad podría causar demoras y costos adicionales.
- En caso de que se cumplan todos los requisitos, la mercancía es aprobada y se coordina su traslado desde el puerto al centro logístico. Si hay demoras, el equipo de Compras notifica a todas las áreas involucradas para ajustar la planificación del lanzamiento.

3. Traslado y recepción en centro logístico:

- Después del ingreso por aduana, el producto es transportado al centro logístico ubicado en Berrotarán, Córdoba, donde el equipo de **Logística**

realiza un control de calidad inicial. Este incluye verificar que el inventario esté completo, en buen estado y cumpla con los estándares de la empresa.

- Una vez aprobado en el centro logístico, el producto se autoriza para continuar con las actividades previas al lanzamiento. De encontrarse alguna anomalía en el producto, se retrasa el lanzamiento y se hace un retrabajo hasta que se encuentre en las condiciones óptimas para lanzarse.

4. **Creación y Actualización en Loop:**

- Mientras se realiza el viaje marítimo del producto, el equipo de Desarrollo de Producto carga toda la información relevante sobre el producto en **Loop**, incluyendo características principales, resultados de la investigación comercial, fechas de llegada estimada, y detalles que sean relevantes del CIMP (Carpeta de Importación previamente mencionada).

5. **Investigación Comercial:**

- El equipo comercial desarrolla un **brief** del producto, el cual incluye características, puntos diferenciales con la competencia, y otros detalles esenciales. Dicho brief se nutre de la información compartida por desarrollo, junto a una **investigación de mercado** por parte de un experto del área comercial, encargado de identificar tendencias, necesidades de los consumidores y posicionamiento frente a productos similares.
- Los hallazgos de dicha investigación comercial se documentan en la misma base de Loop desarrollada anteriormente, lo que permite al equipo de marketing, desarrollo y comercial tener acceso centralizado a toda la información relevante de los productos.

Cada una de estas actividades de la **etapa 2** garantiza que el producto esté en condiciones de ingresar al mercado con una estrategia bien fundamentada. La información centralizada en Microsoft Loop y la coordinación en Asana permiten que todos los equipos tengan claridad sobre el estatus y las necesidades para preparar el lanzamiento.

3er Etapa - estrategia y coordinación de Lanzamiento

La última etapa de este proceso asegura que todos los elementos estén en orden para que el producto llegue al mercado con una estrategia sólida. Esta fase incluye las siguientes actividades:

1. Retiro de unidades para control de calidad y fotografía:

- Una vez llegado el contenedor al centro logístico, una persona predefinida se encarga de retirar tres unidades del producto:
 - Una unidad se envía a **servicio técnico** para una prueba de calidad.
 - Otra unidad se destina a **marketing** para la producción de fotografías profesionales, que se usarán en materiales promocionales.
 - La tercera unidad se envía para **despiece**, donde el servicio técnico revisa en detalle el producto para asegurar que cumpla con todas las especificaciones internas y legales, además de analizar a fondo el producto y tener toda la información necesaria en caso de que se precise realizar alguna reparación post venta.
- Estos controles garantizan que el producto es apto para salir al mercado y que cuenta con todos los recursos visuales y descriptivos necesarios.

2. Confirmación de fecha de lanzamiento B2B:

- La fecha de lanzamiento en el mercado B2B se confirma en base a la disponibilidad del producto y la alineación con la estrategia comercial y de marketing.
- Este paso incluye coordinación con el equipo de logística para asegurar que el inventario esté disponible y accesible para los socios comerciales en la fecha de lanzamiento prevista.

3. Definición de precios B2B y B2C:

- Con los datos de producción y costos de transporte, el equipo de comercial realiza un análisis de costos y establece los precios finales tanto para el segmento B2B (empresas) como para B2C (consumidores finales).
- Esta etapa es crucial para asegurar que el producto sea competitivo en el mercado y al mismo tiempo rentable para la empresa. Se considera la estructura de costos, la competencia y el valor percibido por el cliente.

4. Carga de producto en plataformas de ventas y almacenamiento de recursos visuales:

- Una vez definido precios, características importantes del producto y contar con las imágenes de este, se realiza la carga del producto en las plataformas de ventas y gestión de inventario como **Producteca, Magnus y Ecommerce**, para que se encuentren disponibles a la hora de realizar el lanzamiento.
- Previo a esto, el equipo de marketing almacena en **SharePoint** las fotografías y otros recursos visuales del producto que se usarán en la presentación al cliente. Esto facilita la preparación del contenido en todas las plataformas y la sincronización de información.

5. Definición de acciones de marketing base:

- El equipo de marketing elabora un plan de **acciones de marketing** para apoyar el lanzamiento. Este plan se sustenta del brief de producto desarrollado por parte del equipo comercial y puede incluir estrategias de posicionamiento, mensajes clave, alianzas estratégicas y medios a través de los cuales se promocionará el producto.
- Además, se desarrollan materiales de marketing específicos, como brochures, videos promocionales, y campañas digitales. Estas acciones se preparan en función del perfil de los clientes B2B y los canales más efectivos para llegar a ellos.

6. Realización de placa de lanzamiento:

- Con las fotos del producto, el brief de información, el precio y las acciones de marketing definidas, el equipo de diseño realiza una placa de lanzamiento, en la cual se destacan aspectos importantes del producto, precio y una imagen de este.
- Dicha placa será enviada al equipo de ventas en el momento de ser lanzado el producto y ellos serán los encargados de ofrecerlas a sus clientes B2B.

7. Lanzamiento B2B:

- Finalmente, el **lanzamiento B2B** marca la entrada oficial del producto en el mercado para empresas y distribuidores. En esta fase, el producto ya está disponible para los socios comerciales, quienes pueden comenzar a comercializarlo a su red de clientes.
- El equipo comercial monitorea el lanzamiento en las plataformas de venta y ajusta la estrategia en función de la respuesta inicial. Además, esta fase

permite recoger retroalimentación temprana de los clientes B2B, que puede utilizarse para ajustar la estrategia de marketing y soporte.

Diagrama de Gantt

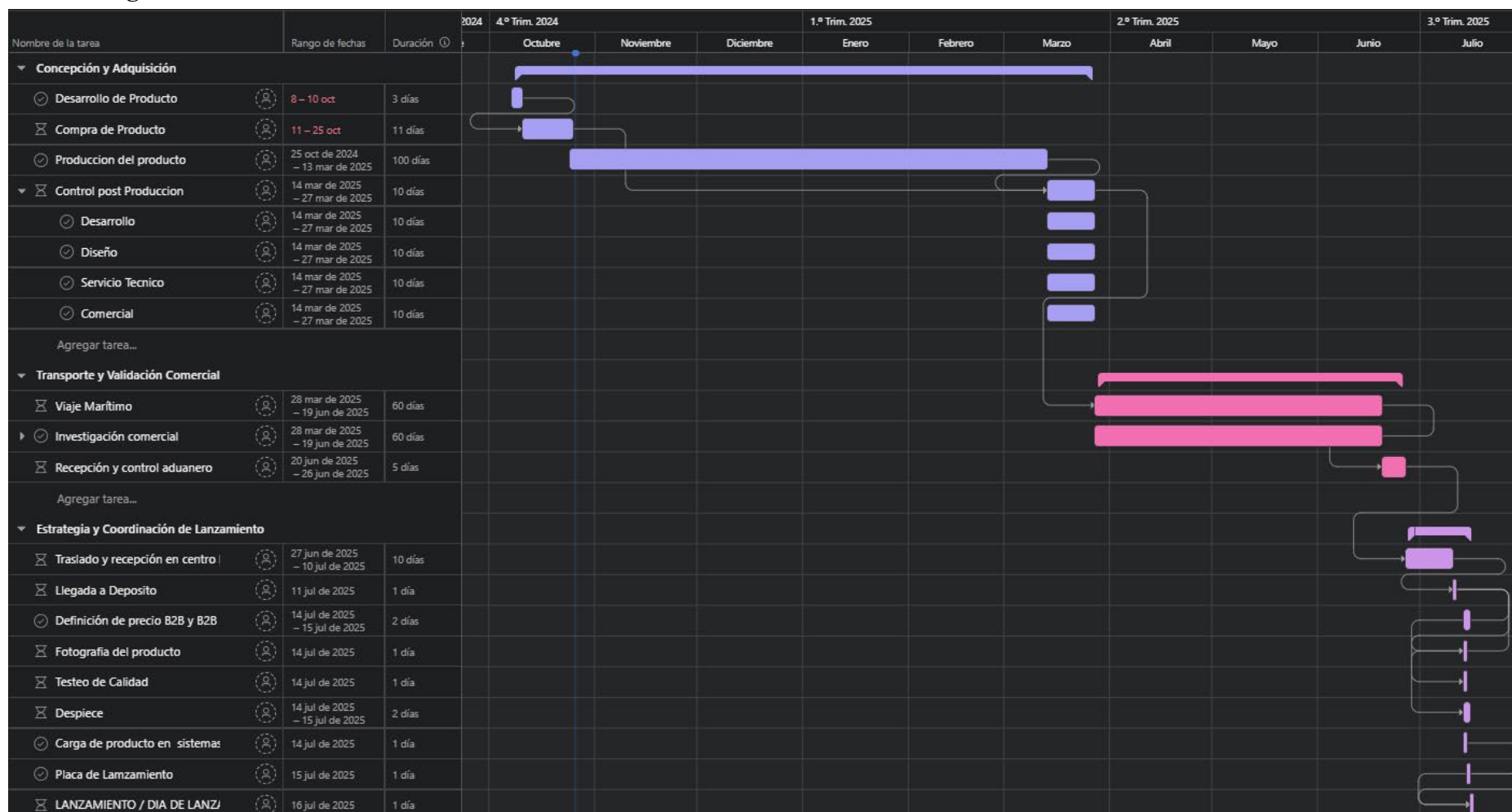


Ilustración 6 Fuente: Elaboración propia. Diagrama de Gantt del nuevo proceso

9.2.2 Matriz RACI

Se utilizó la matriz RACI para definir de manera clara los roles y responsabilidades de cada miembro involucrado en el proceso de lanzamiento de productos, asignando categorías de responsabilidad para mejorar la coordinación y comunicación. Esta estructura asegura que cada tarea cuente con el apoyo adecuado, facilitando un flujo de trabajo eficiente y alineado con los objetivos del proyecto.

Tabla 4. Matriz RACI. Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDADES	AREAS							
	Desarrollo	Comercio exterior / Compras	Comercial	Deposito/ Servicio técnico	Diseño	Marketing	Fotógrafo	Agentes externos
Desarrollo de Producto	R	I	A					
Compra de Producto	I	R	I					I
Producción del producto	I	I	I					R
Control post producción	R	A	R	R	R			I
Crear carpeta de importación (CIMP)	R	R	R					
Búsqueda de Buque		R	I					C
Confirmación de buque		R	I					C
Completar brief del producto - Investigación comercial	C	C	R			I		
Nivel de importancia del producto	C		R	I		C	I	
Llegada del producto a puerto argentino	I	R	I	I				A
Certificaciones para aduana	R	I						
Traslado Puerto - Aduana - Berrotarán		A	I	I	I	I	I	R
Recibimiento en depósito		I	I	R			I	
Fotografía del producto			C	I	C	C	R	
Testeo de Calidad	C	I	I	R				
Despiece				R				
Carga de producto en sistemas			R	R	R			
Definición de precio B2B y B2B	C	C	R			I		
Placa de Lanzamiento			I		R	A	C	
Definición acciones de Marketing			C		I	R		
Lanzamiento / Fecha de lanzamiento	I	I	A	R	I	R	I	

9.2.3 Matriz de riesgos

Para evaluar riesgos asociados con áreas críticas tales como la documentación aduanera, la coordinación entre áreas, los controles de calidad, el seguimiento de tareas, la gestión de la demanda, entre otros, se ha implementado la **matriz AMFE**. Cada uno de estos riesgos ha sido analizado en función de su probabilidad de ocurrencia, severidad del impacto, y los controles existentes para su detección, a fin de establecer un plan de mitigación efectivo que disminuya su impacto en el éxito de los lanzamientos.

Explicación del gráfico:

- **Gravedad** (1-10): Impacto que tendría la falla si ocurre.
- **Ocurrencia** (1-10): Probabilidad de que ocurra la falla.
- **Detección** (1-10): Facilidad para detectar la falla antes de que cause problemas.
- **IPR**: Índice de Prioridad del Riesgo (Gravedad x Ocurrencia x Detección).

Nº	Operación	Modo de Fallo	Efecto	(Gravedad) G	Causa Potencial	(Ocurrencia) O	Controles Existentes	(Detección) D	IPR	Acciones Recomendada	RESPONSABLES
1	Marketing y Ventas	Falta de información fundamental del producto	Pérdida de ventaja competitiva, posicionamiento débil	8	No se recopila información clave sobre el producto o falta de comunicación entre áreas	7	Información básica en las fichas de producto	5	280	Revisión exhaustiva de las especificaciones del producto y alineación con las estrategias de marketing. Centralizar información clave en Microsoft Loop.	Desarrollo de producto y Comercial
2	Coordinación entre áreas	Falta de comunicación entre equipos	Descoordinación en las actividades del lanzamiento	9	Ausencia de reuniones periódicas entre áreas	6	Uso de Microsoft Teams para reuniones	4	216	Programar reuniones semanales de seguimiento	Involucrados del producto
3	Seguimiento de Tareas	No se detectan retrasos a tiempo	Atraso en el cronograma general	7	Falta de un seguimiento adecuado en tiempo real	7	Asignación de tareas con plazos en Asana	6	294	Automatizar alertas de plazos en Asana y revisión diaria	Líder del proyecto
4	Gestión de Documentación	Pérdida o duplicación de archivos	Información desactualizada o errónea	6	Almacenamiento no centralizado	6	Uso de SharePoint para documentos compartidos	7	252	Implementar controles de versiones en SharePoint	Administrador de Documentos
5	Verificación de dependencias	Tareas no vinculadas correctamente	Bloqueos en actividades dependientes	7	Errores en la configuración de dependencias en Asana	4	Diagrama de Gantt en Asana	5	140	Revisar y validar las dependencias al planificar tareas	Líder del proyecto
6	Seguimiento de Tareas	Falta de seguimiento en los entregables finales	Calidad del lanzamiento comprometida	9	Falta de control en la fase final del proyecto	3	Control de checklist en Asana	4	108	Auditorías finales del proyecto y checklist obligatorio	Líder del proyecto
7	Documentación Aduanera	Errores en la documentación aduanera	Retrasos en la liberación de mercancía	9	Desconocimiento de regulaciones locales o errores humanos	5	Revisión manual de documentos aduaneros	5	225	Implementar auditorías previas a la presentación de la documentación y software de control documental	Comercio Exterior
8	Control de Calidad	Control de calidad deficiente	Productos defectuosos, devoluciones, y pérdida de reputación	10	Falta de control riguroso en origen o falta de especificaciones claras	5	Revisión básica en fábrica	4	200	Implementar un protocolo de control de calidad adicional en Argentina	Jefe de Control de Calidad
9	Coordinación entre áreas	Falta de coordinación entre áreas	Retrasos en el proceso de lanzamiento	8	Falta de comunicación entre equipos	6	Reuniones periódicas no estructuradas	5	240	Implementar reuniones semanales y seguimiento en Microsoft Teams y Asana	Líder del proyecto
10	Gestión de la Demanda	Cambios inesperados en la demanda	Exceso o falta de inventario, afectación financiera	8	Falta de análisis de mercado en tiempo real o previsión incorrecta	4	Análisis de demanda trimestral	4	128	Implementar herramientas de análisis de demanda y monitoreo continuo del mercado	Desarrollo de productos
11	Logística Técnica	Fallas técnicas una vez que el producto está en Argentina	Retrasos en la distribución o productos inutilizables	9	Daños en el transporte o falta de revisión técnica en destino	4	Inspecciones periódicas en el transporte	3	108	Aumentar la frecuencia de inspecciones y contratar seguros para daños logísticos	Comercio Exterior
12	E-commerce	Error en la carga de ecommerce	Pérdida de ventas y mala experiencia del cliente	7	Errores en el sistema o mala introducción de productos	6	Revisión manual de productos en la plataforma	6	252	Implementar automatización en el sistema de carga y pruebas previas al lanzamiento	Comercial

Tabla 5. Matriz de riesgos. Fuente: Elaboración propia.

Se considera que todos los riesgos identificados tienen un impacto y una severidad ALTA debido a las consecuencias que pueden generar en el proceso de lanzamiento de productos. Cada uno de estos riesgos puede afectar aspectos clave como los plazos, la calidad del producto, la coordinación entre áreas y la satisfacción del cliente, factores que son críticos para el éxito de cualquier lanzamiento.

Por ejemplo, errores en la documentación aduanera pueden retrasar la liberación de mercancías, impactando el tiempo de llegada al mercado; la falta de coordinación entre áreas puede generar desajustes en el cronograma general, mientras que problemas en el control de calidad pueden llevar a productos defectuosos, afectando la reputación de la empresa y su relación con los clientes. Asimismo, la falta de información fundamental del producto puede hacer que pierda competitividad, lo que afectaría directamente su posicionamiento en el mercado.

Dado el impacto potencial de estos riesgos en la eficiencia operativa y en los resultados financieros de la empresa, es fundamental implementar controles preventivos y correctivos que permitan gestionarlos adecuadamente. El control proactivo de estos riesgos asegura que los lanzamientos sean exitosos y que la empresa mantenga su competitividad y reputación en el mercado.

9.2.4 KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento)

Para el nuevo proceso se desarrollaron los siguientes indicadores clave de desempeño:

Nombre del Indicador	Descripción	Objetivo	Fórmula	Unidad de Medida	Periodo de Medición
Tiempo de lanzamiento de nuevos productos	Mide el tiempo desde la detección de la oportunidad de mercado hasta la disponibilidad del producto en el centro logístico listo para distribución.	Evaluar la eficiencia en las etapas de concepción, producción y transporte.	Fecha disponibilidad - Fecha oportunidad	Días (d)	Por lanzamiento
Cumplimiento de fechas de lanzamiento	Evalúa el porcentaje de lanzamientos realizados en la fecha programada, comparado con los planes iniciales.	Medir la efectividad en la coordinación y planificación entre equipos.	(Lanzamientos en fecha / Lanzamientos totales) x 100	Porcentaje (%)	Mensual
Tiempo de respuesta ante retrasos logísticos	Mide el tiempo necesario para resolver problemas logísticos inesperados, como retrasos en aduanas.	Mejorar la capacidad de reacción del equipo y minimizar impactos financieros.	Fecha resolución - Fecha incidencia	Horas (hs)	Por incidencia
Costos operativos asociados al lanzamiento	Mide los costos vinculados a cada lanzamiento de producto, desde producción hasta promoción.	Optimizar recursos y reducir costos asociados a ineficiencias.	Costo total x Lanzamiento	Moneda (USD)	Por lanzamiento

Tabla 6. Indicadores clave de desempeño (KPI's). Fuente: Elaboración propia.

9.2.5 OKRs (Objetivos y Resultados Clave)

Estos OKRs permitirán evaluar el progreso en cada área clave del proceso de lanzamiento, asegurando una mejora continua y un enfoque en los objetivos estratégicos de Hamilton:

Objetivo 1: Optimizar el tiempo de lanzamiento para acelerar la llegada al mercado

- **KR1:** Reducir el tiempo de preparación del producto desde la detección de oportunidad hasta el lanzamiento en un 20% en los próximos 6 meses.
- **KR2:** Implementar y capacitar al equipo en el uso de Asana y Loop en los próximos tres meses.
- **KR3:** Asegurar que el 90% de los lanzamientos se realicen en la fecha planeada, estableciendo revisiones de cumplimiento semanal.

Objetivo 2: Asegurar la correcta centralización de la información para minimizar errores y duplicación de esfuerzos.

- ❖ **KR1:** Completar la centralización de toda la información de producto en Loop para el 100% de los lanzamientos en los próximos 3 meses.
- ❖ **KR2:** Capacitar al 100% del equipo en el uso de Loop y SharePoint para gestión de información antes de finalizar el trimestre.
- ❖ **KR3:** Reducir los incidentes de falta de información o información desactualizada en un 50% en los primeros 6 meses.

Objetivo 3: Optimizar los costos de logística y aduana.

- **KR 1:** Reducir en un 15% los costos logísticos por lanzamiento en el próximo año.

- **KR 2:** Aumentar el número de proveedores logísticos de respaldo en un 50% para evitar cuellos de botella.

9.2.6 Roadmap

Para asegurar la eficiencia y efectividad del nuevo proceso de lanzamiento de productos en Hamilton, se desarrolló un **Roadmap** de Implementación que estructura y guía el ciclo de lanzamiento, desde la detección de oportunidades hasta la llegada al mercado. Este roadmap está organizado en hitos clave a lo largo del proceso, lo que facilita un análisis detallado para identificar posibles fallas en puntos específicos. Esta estructura permite realizar ajustes puntuales en el hito correspondiente sin necesidad de modificar la fase completa, optimizando así la capacidad de respuesta y mejorando continuamente el proceso.

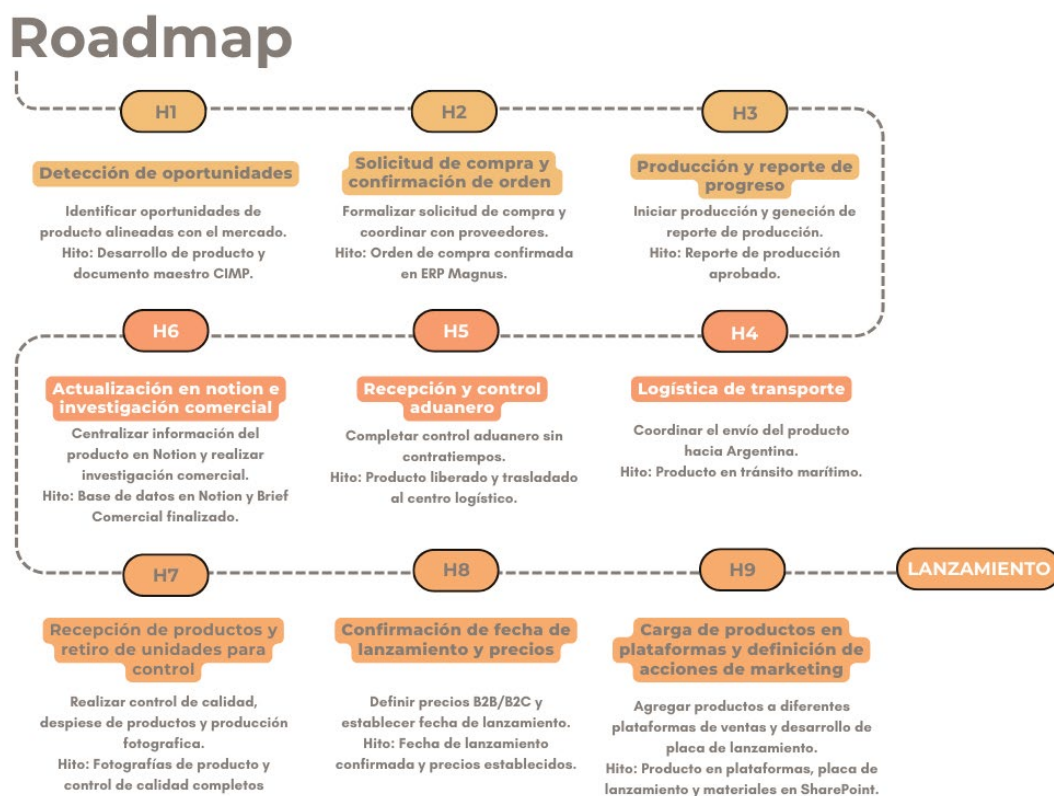


Ilustración 7 Fuente: Elaboración propia en Canva. Roadmap del proceso de lanzamientos.

Este modelo no solo establece un método estandarizado para la gestión de lanzamientos, sino que también facilita el monitoreo continuo y la adaptación ante posibles cambios. Así, el roadmap se convierte en una herramienta esencial que permite a Hamilton optimizar el tiempo, reducir costos y asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada lanzamiento de producto.

9.2.7 Framework

Además de la implementación del roadmap de lanzamientos, se creó un equipo dedicado dentro de la plataforma Asana, donde se puede visualizar el **Framework** completo del proceso de lanzamiento de productos. Dada la importancia de mantener cierta información de manera confidencial y preservar la ventaja competitiva que representa el desarrollo de un nuevo producto, el framework fue dividido en dos fases diferenciadas dentro de Asana.

En el siguiente diagrama de procesos se ilustran las fases fundamentales del framework, detallando cada actividad, las interacciones entre equipos, y las herramientas digitales que respaldan el flujo de trabajo.

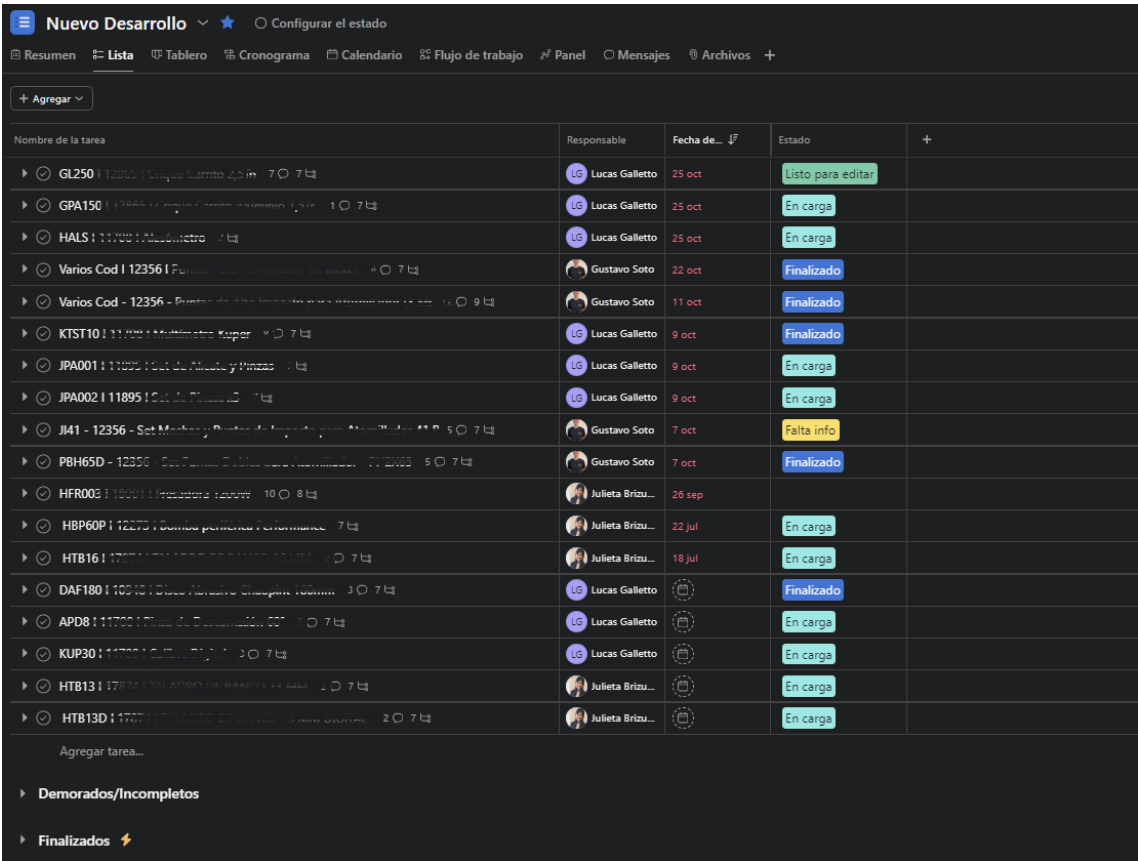
Para una mejor visualización se recomienda entrar al siguiente enlace:

<https://lucid.app/lucidchart/795e0b91-2b55-496d-a1cf-33350eff3d38/view>



Dada la importancia de mantener cierta información de manera confidencial y preservar la ventaja competitiva que representa el desarrollo de un nuevo producto, el framework fue dividido en dos fases diferenciadas dentro de Asana.

- **Fase 1: desarrollo y compras** – En esta primera fase participan exclusivamente los equipos de Desarrollo de Productos y Compras, quienes se encargan de las actividades iniciales de concepción y adquisición del producto. Esta segmentación permite mantener la información técnica y estratégica resguardada durante las primeras etapas del proceso, minimizando el riesgo de una fuga de información hasta que el producto esté listo para avanzar en la cadena de lanzamiento.



Nombre de la tarea	Responsable	Fecha de...	Estado	+
GL250 12000 100kg 4.5m 7 7	Lucas Galletto	25 oct	Listo para editar	
GPA150 11995 100kg 4.5m 4.5m 1 7	Lucas Galletto	25 oct	En carga	
HALS 11700 100kg 4.5m 7	Lucas Galletto	25 oct	En carga	
Varios Cod 12356 100kg 4.5m 4.5m 4 7	Gustavo Soto	22 oct	Finalizado	
Varios Cod - 12356 - Puerto de 300kg 100kg 4.5m 4.5m 1 9	Gustavo Soto	11 oct	Finalizado	
KTST10 11700 100kg 4.5m 4.5m 4 7	Lucas Galletto	9 oct	Finalizado	
JPA001 11895 100kg 4.5m 4.5m 4 7	Lucas Galletto	9 oct	En carga	
JPA002 11895 100kg 4.5m 4.5m 4 7	Lucas Galletto	9 oct	En carga	
JH41 - 12356 - Set Montado Puerto de 300kg 100kg 4.5m 4.5m 5 7	Gustavo Soto	7 oct	Falta info	
PBH65D - 12356 - Puerto de 300kg 100kg 4.5m 4.5m 5 7	Gustavo Soto	7 oct	Finalizado	
HFR003 11895 100kg 4.5m 4.5m 10 8	Julieta Brizu...	26 sep		
HBP60P 12270 100kg 4.5m 4.5m 7	Julieta Brizu...	22 jul	En carga	
HTB16 17700 100kg 4.5m 4.5m 10 7	Julieta Brizu...	18 jul	En carga	
DAF180 10210 100kg 4.5m 4.5m 100kg 3 7	Lucas Galletto		Finalizado	
APD8 11700 100kg 4.5m 4.5m 100kg 10 7	Lucas Galletto		En carga	
KUP30 11700 100kg 4.5m 4.5m 100kg 10 7	Lucas Galletto		En carga	
HTB13 17700 100kg 4.5m 4.5m 100kg 10 7	Julieta Brizu...		En carga	
HTB13D 17700 100kg 4.5m 4.5m 100kg 20 7	Julieta Brizu...		En carga	

Ilustración 9 Fuente: captura de Asana. Primera fase del proceso - Concepción y adquisición.

En esta etapa del proceso se observa una división de productos, dependiendo el estado de desarrollo. Encontramos productos en Desarrollos actuales,

Demorados/incompletos y Finalizados. A su vez, cada desarrollo cuenta con un estado y fecha de elaboración.

Fase 2 y 3: transporte y validación comercial - estrategia y coordinación de lanzamiento – Una vez concluida la etapa inicial, las siguientes fases del proceso, que incluyen el transporte, control de calidad y las actividades de estrategia de mercado y coordinación de lanzamiento, son gestionadas por un segundo equipo en Asana. Este equipo agrupa a las áreas de Logística, Marketing, Diseño, Comercial y Soporte Técnico, quienes se encargan de asegurar una entrada eficaz al mercado y de coordinar todos los aspectos operativos necesarios para el éxito del lanzamiento.

The screenshot shows the Asana interface for 'Productos nuevos'. The main table lists various product launches with columns for Name, Responsible, Due Date, and Status. The 'MECHAS PALETA - HMPA (LINEA)' project is highlighted. To the right, a detailed task list for this project is shown, including tasks like 'Recaudación de información', 'Sacar Fotos de Estudio', 'Cargar Contenido en Mega y Drive', etc., with assigned team members and due dates.

Nombre de la tarea	Responsable	Fecha de ent...	Etapas
Lanzamientos en Proceso			
MECHAS PALETA - HMPA (LINEA)	Gestión Bec...	18 oct	
HSAD03P - SOPLADOR PERFORMANCE	Gestión Bec...	22 oct	
HSCM02 - SIERRA DE BANCO PERFORMANCE	Gestión Bec...	16 oct	
AUT99 - MULTIPLICADOR DE FUERZA	Gestión Bec...	21 oct	
C25 - CALIBRE VERNIER	Gestión Bec...	17 oct	
DISCOS DE SIERRA CIRCULAR PERFORMANCE	Lucas Galindo	17 oct	
Lanzamientos Finalizados			
BOMBAS PRESURIZADORAS			Finalizado
BOMBAS CENTRIFUGAS Y PERIFERICAS			Finalizado
DPL3125 - DPL6125 - DPH1125 - DPH2125 - Destornilladores Planos y Philips			Finalizado
DISCOS VELCRO			Finalizado
BROCAS WIDIA SDS PLUS (MEDIDAS NUEVAS)			Finalizado
CORAS - BROCAS DIAMANTADAS			Finalizado
PSC - PRENSAS DE SUECCION CORTAS			Finalizado

Ilustración 10 Fuente: captura de Asana. Fase 2 y 3: transporte y validación comercial - estrategia y coordinación de lanzamiento.

En la imagen que se encuentra arriba, en la parte derecha, podemos ver cómo se desglosan las tareas que tiene cada lanzamiento y quien es el responsable de realizarla. A su vez, este proyecto de Asana se encuentra dividido por Lanzamientos en proceso y Lanzamientos finalizados para tener un mayor orden de visualización.

Este enfoque en fases dentro de Asana permite a Hamilton una **gestión más segura y estructurada del proceso**, asegurando que cada equipo maneje solo la

información que necesita en cada momento, al mismo tiempo que se respeta el flujo y las dependencias del framework de lanzamiento.

10. Resultados esperados

Se espera que la intervención genere los siguientes resultados en los próximos 6 meses:

- **Optimización de tiempos y reducción de costos:** Se proyecta una reducción del 20% en el tiempo total de lanzamiento de productos y una disminución del 15% en los costos logísticos asociados, gracias a una gestión más eficiente y centralizada.
- **Cumplimiento de plazos y disminución de riesgos financieros:** Con herramientas de planificación y seguimiento, se espera un aumento al 95% en el cumplimiento de las fechas de lanzamiento, lo que reducirá los costos derivados de retrasos y fortalecerá la estabilidad financiera de la empresa.
- **Fortalecimiento del posicionamiento en el mercado:** Una estrategia cohesionada permitirá incrementar el reconocimiento de la marca y su competitividad, consolidando la presencia de Hamilton en el mercado.
- **Mejora en la gestión de la información y comunicación:** La centralización y disponibilidad en tiempo real de la información garantizarán un flujo de trabajo más ágil y coordinado entre las áreas clave, evitando duplicidades y errores.
- **Incremento en la productividad y motivación del equipo:** La eliminación de redundancias y un entorno organizacional más claro y eficiente contribuirán a un aumento en la productividad, así como a una mayor satisfacción y moral entre los equipos de trabajo.
- **Cultura de mejora continua y adaptabilidad:** Se establecerá un sistema de monitoreo del desempeño del proceso, permitiendo ajustes constantes y

preparando a la organización para adaptarse a futuros cambios en el mercado, asegurando una ventaja competitiva sostenida.

11. Conclusión

La intervención en el proceso de lanzamiento de productos de Hamilton introduce una **innovación de procesos** debido a que trae consigo cambios trascendentales que optimizan la forma en que la empresa realiza sus actividades, generando mejoras sustanciales en eficiencia, coordinación y resultados.

En conjunto, estos cambios que se introducen representan una transformación significativa en la forma en que Hamilton gestiona los lanzamientos de sus productos. Se pasa de un modelo informal, ineficiente y propenso a errores, a un proceso estandarizado, basado en datos, con roles claramente definidos y una comunicación fluida. Esto se traduce en una mayor eficiencia, una reducción de costos, una mejor coordinación entre equipos y una mayor capacidad para alcanzar los objetivos de ventas.

La **gestión del conocimiento** juega un papel fundamental en este nuevo proceso. La centralización de la información en Microsoft Loop permite transformar datos dispersos en conocimiento útil, creando un entorno donde las decisiones se basan en un entendimiento profundo del producto, el mercado y las necesidades del consumidor. Esto se alinea con la pirámide DIKW, donde la información se contextualiza y se transforma en conocimiento para la toma de decisiones.

La implementación de herramientas como Asana y Loop permite una gestión más segura y estructurada del proceso. Asana, como plataforma central para la gestión de actividades, facilita la gestión eficiente de la información, la asignación de roles, el seguimiento de plazos y la comunicación fluida.

Loop, por otro lado, centraliza la información relevante del producto, asegurando que todos los detalles importantes estén disponibles desde el inicio del proceso. Ambas plataformas contribuyen a la creación de un flujo de trabajo coordinado, reduciendo la carga operativa manual y facilitando el acceso a información consolidada en tiempo real.

Las mejoras introducidas por el nuevo proceso de lanzamiento de productos se alinean con la definición de innovación de procesos, donde se busca optimizar la forma en que la empresa realiza sus actividades para lograr un mejor desempeño.

La adopción de este nuevo enfoque no solo fortalece la competitividad de Hamilton, sino que también le brinda una ventaja estratégica al permitirle adaptarse a las demandas de un mercado en constante evolución.

References

Alarcón Gavilanes, J. C. (2017). Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito - Ecuador. UNMSM Repositorio Institucional. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/bdd92ede-699b-4247-a663-257692cb4089>

Argentina.gob.ar. (n.d.). ¿Qué es la Industria 4.0? Argentina.gob.ar. Retrieved September 28, 2024, from <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>

Bustelo Ruesta, C., & Iglesias, R. A. (2001, Marzo). Gestión del conocimiento y gestión de la información. revista PH. 10.33349/2001.34.1153

Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. Dominio de las Ciencias, 4(1), 499-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>

Chesbrough, H. W. (2006). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (H. W. Chesbrough, Ed.). Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Harvard Business School Press.

Cordero Guzmán, D. M. (2015, Diciembre). Marcos de trabajo para las tecnologías de la información y relacionados, de aplicabilidad en el ámbito organizacional. Revista Científica y Tecnológica UPSE, III(1), 166-177. <https://doi.org/10.26423/rctu.v3i1.85>

Crehana. (2022, January 7). ¿Qué son las métricas y para qué sirven? Crehana. Retrieved October 1, 2024, from <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/que-son-las-metricas/>

Díaz Piraquive, F. N. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial? *Redalyc*, 7(15), 151-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187214457007>

Drucker, P. F. (1991). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Edhasa.

Gartner. (n.d.). Organizational Change Management | HR Insights. Gartner. Retrieved September 10, 2024, from <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management>

Gartner Inc. (n.d.). Definition of Business Activity Monitoring (BAM). Gartner. Retrieved September 30, 2024, from <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bam-business-activity-monitoring>

Garvin, D. A. (1993). *Building Learning Organization*. Harvard Business School Reprint.

Hamilton. (2024). Sobre nosotros. Hamilton Professional Brand. Retrieved August 29, 2024, from <https://hamilton.com.ar/empresa/>

HBS Online. (2020, March 20). Common Types of Organizational Change & How to Manage Them. HBS Online. Retrieved September 10, 2024, from <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-organizational-change>

Leeuwis, C., & Aarts, N. (2011). Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21–36. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2011.536344>

León García, O. A., & Palma Hernandez, E. N. (2018, January). *Aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de innovación empresarial*.

Revisión de la literatura. I+D Revista de Investigaciones, 11(1), 156-166.
10.33304/revinv.v11n1-2018012

Losso, E. (2017). Monitoreo de procesos y construcción de un tablero de control usando Portlets. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/59944>

Martínez, A. C., & Morilla, P. D. (2021, February 18). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional | Obra digital. Obra digital. Retrieved September 23, 2024, from <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>

Microsoft. (2024, June 25). Microsoft Teams aumenta la colaboración en el lugar de trabajo moderno de Microsoft - Source LATAM. Microsoft News. Retrieved September 25, 2024, from <https://news.microsoft.com/source/latam/noticias-de-microsoft/microsoft-teams-aumenta-la-colaboracion-en-el-lugar-de-trabajo-moderno-de-microsoft/>

OCDE & Eurostat. (2007). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3a edición. Tragsa.

Oliván, J. B. (2017). Communication as an Element of Knowledge for the Company's Human Resources. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.241>

Pakdaman, M., Dokhtzeynal, V., Abbasi, A., & Chakrabortty, R.K. (2019). The Development of a Roadmap for Project Management Framework and Processes. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 810-814. <https://doi.org/10.1109/IEEM44572.2019.8978517>

Porter, M. E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza & Janes Editoriales, S.A.

Pursell, S. (2022, April 28). Todo sobre los KPI: definición, tipos y ejemplos. Blog de HubSpot. Retrieved September 30, 2024, from <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-un-kpi>

Revista Comunicar. (2021). TIC y gestión del conocimiento en estudiantes de Magisterio e Ingeniería. Revista Comunicar. Retrieved September 28, 2024, from <https://doi.org/10.3916/C66-2021-05>

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations, 5th Edition. Free Press.

Rowley, j. (2007). La jerarquía de la sabiduría: representaciones de la jerarquía DIKW. Journal of Information Science., 33(2), 163-180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>

Sanchez Cañizares, S. M., Muñoz, M. A., Trillo Holgado, M. A., & Mora Marquez, C. M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(2), 179-202. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. 50Minutos.es. https://books.google.com.ar/books/about/Los_criterios_SMART.html?id=n2TyCwAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

Stobierski, T. (2020, January 21). What Is Organizational Change Management? | HBS Online. HBS Online. Retrieved September 10, 2024, from <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing innovation : integrating technological, market and organizational change. Wiley.

Wikipedia. (n.d.). Gestión de la información. Wikipedia. Retrieved September 25, 2024, from https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_informaci%C3%B3n#cite_ref-14

Wikipedia. (n.d.). Inteligencia empresarial. Wikipedia. Retrieved September 30, 2024, from https://es.wikipedia.org/wiki/Inteligencia_empresarial

Microsoft. (2023, Nov 15). Microsoft Loop: built for the new way of work, generally available to Microsoft 365 work accounts. Microsoft 365 Blog. https://techcommunity.microsoft.com/blog/microsoft_365blog/microsoft-loop-built-for-the-new-way-of-work-generally-available-to-microsoft-36/3982247