



**UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ENTORNO DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL**

Trabajo de Investigación que se presenta como requisito previo a optar el grado de Ingeniería en Ciencias Empresariales con concentración en Gestión empresarial y Finanzas internacionales.

**Autor:** Seli Eskandar Gharibo

**Tutor:** Manuel Murrieta Vásquez, MSc

Samborondón, Noviembre del 2012

## **Agradecimientos:**

*Infinitamente a Dios por su amor incondicional, amparo y fortaleza eterna...*

*A mi querida familia quienes con su dedicación y apoyo hicieron posibles la culminación de esta gran etapa de mi vida, en especial a mis amados padres...*

*A mi novio y amigo Aldo Javier Arellano Ycaza por ser mi soporte anímico y espiritual en los momentos más difíciles. A a mis suegros queridos por su amor y apoyo incondicional...*

*A mi tutor Manuel Murrieta, MSc. quien con sus conocimientos y destrezas ayudó a mejorar el enfoque y estructura de la investigación...*

*A Mauricio Ramírez, MBA. por su apoyo más allá del deber y ser el intermediario directo en la obtención de la información...*

*A Elba Calderón, Ing. quien fue mi guía y consejera en toda mi carrera universitaria.*

*Un especial agradecimiento a la Universidad Espiritu Santo por creer en mí y aceptarme de una manera muy especial; también, por darme todas las herramientas necesarias para construir mi futuro profesional...*

*A la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas y, Cámara de Industrias de Guayaquil por brindarme su patrocinio...*

*A todas las empresas PYMES y entrevistados que participaron en la investigación y recolección de datos...*

*Y, finalmente, agradezco a todas las personas que día a día me brindaron su apoyo desinteresado...*

**Dedicatoria:**

*A la memoria de mi padre y consejero de la vida, Joseph Eskandar Abdó, que  
con la bendición de Dios desde el cielo protege y vela mis pasos...*

## ÍNDICE GENERAL

Introducción	1
<b>Capítulo I : El problema de investigación</b>	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Delimitación del problema	4
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivos de la investigación	5
1.6 Justificación e importancia de la investigación	5
<b>Capítulo II: Marco referencial</b>	
2.1 Panorama general del entorno ecuatoriano	7
2.1.1 Indicadores macroeconómicos	8
2.1.1.1 PIB (Producto Interno Bruto) del Ecuador	8
2.1.1.2 Inflación al consumidor	10
2.1.1.3 Balanza comercial	11
2.1.1.4 Indicadores financieros	12
2.1.2 Microscopio empresarial	14
2.1.2.1 Empresas del Ecuador	14
2.1.2.2 Otros indicadores y rankings empresariales	19
2.1.3 Análisis situacional de las pymes del Ecuador	22
2.1.3.1 ¿Qué son las pymes?	22
2.1.3.2 Indicadores generales de PYMES	23
2.1.3.3 DAFO de PYMES	27
2.1.3.4 Intuiciones y organizaciones de apoyo	28
2.2 Innovación empresarial	30
2.2.1 Concepto de innovación	30
2.2.2 Clasificación de la innovación	32
2.2.3 Otros conceptos que relacionan la innovación	36
2.2.4 La innovación como proceso	45
2.2.4.1 Diferentes propuestas sobre modelos de innovación	46
2.2.5 Limitaciones paradigmáticas de la innovación	54
2.3 Entorno de innovación empresarial	58
2.3.1 Gestión del entorno de innovación en la empresa	59
2.3.1.1 Modelos para gestionar el entorno de innovación	59
2.3.1.1.1 Variables del entorno de innovación	59
2.3.1.1.2 Procesos para gestionar la innovación	81
2.3.2 Sistematización de la innovación y su repercusión en la ventaja competitiva	83
2.3.3 Entorno de innovación en el mundo y Ecuador (Empresas medianas y grandes)	85
2.4 Formulación de hipótesis de trabajo.	86
<b>Capítulo III: metodología de trabajo, alcance y diseño de la investigación</b>	
3.1 Marco metodológico	88

3.2 Novedad de la investigación	90
3.3 Diseño de investigación	90
3.4 Alcance d la investigación	91
3.4.1 Selección y determinación de la muestra	91
3.4.2 Conceptualización de variables en indicadores e índices	92
3.4.3 Métodos e instrumentos de recolección de datos	93
3.4.4 Procedimientos para la ejecución, procesamiento y análisis de los datos.	94
<b>Capítulo IV: Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación</b>	
4. Análisis del entorno de innovación en las pymes de la ciudad de Guayaquil	95
4.1 Reporte del estudio	95
4.1.1 Análisis de la información extraída.	96
4.2 Análisis característico de gestión de la innovación en pymes de la ciudad de Guayaquil.	115
4.2.1 Características de pymes según su entorno de innovación y formulación de recomendaciones.	116
<b>Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones</b>	
Conclusiones	123
Recomendaciones	124
<b>Materiales de referencia</b>	
Bibliografía	125
Anexo	132

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> PIB del Ecuador	5
<b>Tabla 2:</b> Tasa de Inflación anual del Ecuador.	10
<b>Tabla 3:</b> Cartera Bruta de crédito por Segmento	13
<b>Tabla 4:</b> Clasificación de compañías según su tamaño	16
<b>Tabla 5:</b> Clasificación de establecimientos por tamaño de la empresa según el número de personal ocupado.	17
<b>Tabla 6:</b> Ranking 2012 - Facilidad de hacer negocios del Ecuador	20
<b>Tabla 7:</b> Número de PYMES por provincia en el Ecuador.	25
<b>Tabla 8:</b> Matriz DAFO	27
<b>Tabla 9:</b> DAFO de las PYMES del Ecuador – Guayaquil	28
<b>Tabla 10:</b> Importantes aportaciones del concepto de innovación.	31
<b>Tabla 11:</b> Tipos de innovación empresarial.	33
<b>Tabla 12:</b> Principales paradigmas para el proceso de innovación.	57
<b>Tabla 13:</b> Variables para medir el entorno de innovación.	60
<b>Tabla 14:</b> Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	76
<b>Tabla 15:</b> Variables e indicadores del estudio.	92
<b>Tabla 16:</b> Sectores Económicos del estudio.	95
<b>Tabla 17:</b> Detalle de calificación de las variables.	104
<b>Tabla 18:</b> Resumen – Entorno de innovación por variable.	114
<b>Tabla 19:</b> Datos de PYMES según su entorno de innovación – análisis de conglomerados.	116
<b>Tabla 20:</b> Análisis del Clima organizacional por grupo de clústeres.	117
<b>Tabla 21:</b> Análisis de la capacidad de aprendizaje por grupo de clústeres.	118
<b>Tabla 22:</b> Análisis de la visión hacia la innovación por grupo de clústeres.	119
<b>Tabla 23:</b> Análisis del emprendimiento y liderazgo hacia la innovación por grupo de clústeres.	120
<b>Tabla 24:</b> Análisis de la gestión del RR.HH. por grupo de clústeres.	120
<b>Tabla 25:</b> Análisis de sistematización de la innovación por grupo de clústeres.	121

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Aportación al PIB de la provincia del Guayas (%).	9
<b>Gráfico 2:</b> Tasa de variación del PIB por sectores (2009 - 2012).	9
<b>Gráfico 3:</b> Balanza Comercial del Ecuador (USD millones de FOB)	11
<b>Gráfico 4:</b> Evolución del crédito otorgado por el Sistema Financiero.	12
<b>Gráfico 5:</b> Captaciones del Sistema Bancario por depósitos totales.	13
<b>Gráfico 6:</b> Distribución anual de compañías activas en el Ecuador.	14
<b>Gráfico 7:</b> Constitución y domiciliaciones de compañías/ provincia.	15
<b>Gráfico 8:</b> Distribución sectorial de empresas en el Ecuador.	18
<b>Gráfico 9:</b> Reporte Global de Competitividad.	21
<b>Gráfico 10:</b> Crecimiento histórico de PYMES en el Ecuador.	24
<b>Gráfico 11:</b> Ventas Netas de PYMES por sector económico.	26
<b>Gráfico 12:</b> Número de PYMES del Ecuador afiliadas a un Gremio.	29
<b>Gráfico 13:</b> Diferencia entre tipos de innovación.	34
<b>Gráfico 14:</b> Cinco Fuerzas que moldean la competencia en un sector.	40
<b>Gráfico 15:</b> Modelo Lineal de la innovación.	47
<b>Gráfico 16:</b> Modelo por Etapas de al innovación.	48
<b>Gráfico 17:</b> Modelo de Enlaces de cadenas.	49
<b>Gráfico 18:</b> Fases de desarrollo de productos (Secuenciales/Solapadas).	52
<b>Gráfico 19:</b> Ejemplo de Modelo de Red.	53
<b>Gráfico 20:</b> Variables para medir el entorno de innovación.	62
<b>Gráfico 21:</b> Clima Organizacional efectivo para innovar.	65
<b>Gráfico 22:</b> Proceso de aprendizaje.	68
<b>Gráfico 23:</b> Visión enfocada hacia la innovación.	71
<b>Gráfico 24:</b> Círculo de Empoderamiento y liderazgo.	74
<b>Gráfico 25:</b> Proceso de innovación bajo un entorno que la propicie.	82
<b>Gráfico 26:</b> Tipo de administración empresarial.	96
<b>Gráfico 27:</b> Cargo y nivel de educación de los encuestados.	97
<b>Gráfico 28:</b> Años de constitución vs nivel de educación.	98
<b>Gráfico 29:</b> Segmento de empresas según su tamaño.	99
<b>Gráfico 30:</b> TICS utilizadas por las PYMES.	100
<b>Gráfico 31:</b> Afiliaciones a Cámaras y Gremios empresariales.	101
<b>Gráfico 32:</b> Concepto de innovación según PYMES guayaquileñas.	102
<b>Gráfico 33:</b> Factores positivos y negativos para innovar en las PYMES.	103
<b>Gráfico 34:</b> Clima organizacional en las PYMES de Guayaquil.	105
<b>Gráfico 35:</b> Capacidad de Aprendizaje en las PYMES de Guayaquil.	107
<b>Gráfico 36:</b> Visión hacia la innovación en las PYMES de Guayaquil.	108
<b>Gráfico 37:</b> Empoderamiento y liderazgo en las PYMES de Guayaquil.	109
<b>Gráfico 38:</b> Gestión del Recurso humano en las PYMES de Guayaquil.	111
<b>Gráfico 39:</b> Procesos sistematizados en las PYMES de Guayaquil.	112
<b>Gráfico 40:</b> Dispersión de los clústeres de PYMES según su entorno de innovación.	117

## CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Samborondón, octubre de 2012

Señores,  
Universidad de Especialidades Espiritu Santo.  
Ciudad.

Mediante el presente documento, en carácter de tutor, certifico que el trabajo de investigación: “**ENTORNO DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES DE GUAYAQUIL**”, elaborado por la estudiante Seli Eskandar Gharibo, ha sido cuidadosamente revisado, constatando que sigue los parámetros académicos y administrativos de la Institución.

Muy Atentamente,

Manuel Murrieta Vásquez; MSc.  
C.I.:

## **RESUMEN**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan la mayor fuente para el crecimiento y fluidez económica de un país. Hoy en día, este segmento de compañías está palpando un nuevo panorama, en donde sobreviven aquellas que van un paso más adelante de la competencia y las amenazas del entorno. Por consiguiente, este sector se ve obligado a gestionar nuevas formas y estrategias que le permitan subsistir en un mundo actualmente globalizado.

Este trabajo de investigación realiza un diagnóstico de las variables que influyen en el entorno de innovación de las PYMES de Guayaquil. El estudio se divide en tres partes: a) análisis del sector escogido, conceptos y formas de gestionar la innovación; b) método de obtención y manejo de datos; y, c) caracterización de los perfiles de pequeñas y medianas empresas según su entorno de innovación.

La finalidad del estudio es proporcionar a las PYMES teorías y prácticas necesarias para convertirse en empresas más competitivas, partiendo de la creación de un clima que propicie el desarrollo de innovaciones. Sirve de base para futuras investigaciones académicas, guía para mejorar procesos internos de empresas y como herramienta de desarrollo en capacitaciones y consultorías.

## INTRODUCCIÓN

En la última década, Ecuador ha presentado indicadores positivos que reflejan el desarrollo económico del país. Sin embargo, este crecimiento no ha sido suficiente para mejorar en los rankings mundiales de competitividad e innovación; lo que coloca al país en una situación de desventaja frente a las demás naciones de la región. Para mejorar estos dos ámbitos es necesario enfocarse en el escenario empresarial del país.

Se ha observado que a lo largo de los años han existido compañías que cosechan grandes éxitos y otras que se estancan en determinado nivel, dejando de ser competitivas en el mercado. Este último grupo, generalmente conformado por pequeñas y medianas empresas, representa el elemento más importante en el crecimiento económico, generación de empleo y reactivación de la economía ecuatoriana<sup>1</sup> (CEPAL, 2007). Las PYMES<sup>2</sup>, en su mayoría empresas familiares, son un conjunto de firmas que suelen presentar una gran debilidad en la gestión y administración empresarial (Merchán, 2009). Así como también, la mayoría de las grandes industrias del país no cuentan con una estructura favorable para desarrollar innovaciones (Noboa E. , 2011). A partir de lo anterior es posible inferir: si las grandes empresas presentan falencias en el entorno propicio de innovaciones; en las PYMES, donde no se cuenta con una estructura administrativa eficiente, estas dificultades podrían existir en igual o mayor escala.

De acuerdo a la presente investigación, la experiencia, intuición y los anhelos, son las formas de gestión que usualmente utilizan las PYMES para competir en la industria. Estas y otras válidas formas de

---

<sup>1</sup> 90% de la producción total.

<sup>2</sup> Término empleado por las Naciones Unidas para definir a las pequeñas y medianas empresas.

administración, posiblemente no sean las más acertadas para tomar decisiones en el mediano y largo plazo. Partiendo que estamos en un proceso de evolución empresarial, donde el poder radica en el conocimiento<sup>3</sup>; el objeto del presente estudio es proveer conceptos teóricos y prácticos para gestionar un entorno propicio de innovaciones en las PYMES, y por consiguiente mejorar la competitividad de este sector.

---

<sup>3</sup> “Los recursos económicos básicos, tierra, trabajo y capital, han sido substituidos por el conocimiento. La nueva forma de generar riqueza está representada por la oportunidad, la creatividad, el valor agregado, la tecnología, la información, la capacidad de respuesta, la productividad, la innovación y cooperación; todas ellas aplicaciones del conocimiento” (Buratti Valdés, 2002).

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Es generalmente aceptado que la mayoría de empresas en todo el mundo buscan la innovación; para esto, tratan de desarrollar nuevos productos, mejorar la atención al cliente, buscar mayor eficiencia y efectividad en sus procesos, reducir costos, etc., con el fin de poder sobrevivir en un mundo empresarial competitivo como el que palpamos en la actualidad (Nelson, 2004). Sin embargo existen algunas, usualmente las menos competitivas, que carecen de un entorno que propicie innovaciones. Estos emprendimientos desconocen el momento oportuno para innovar, no tienen un ambiente organizacional que motive la innovación, se estancan en los mismos procedimientos y estrategias, no evidencian una visión alineada en entre la Alta Dirección y sus colaboradores y, no aprenden de los errores cometidos. De esta manera desaprovechan las bondades que la innovación les podría proveer para el desarrollo y productividad de sus firmas (Noboa E. , 2011). Este último caso, es un perfil muy común en las empresas del Ecuador, particularmente en las PYMES. Según la encuesta a 400 empresarios ecuatorianos realizada por el IDE Business School en el año 2010, el 69% de los encuestados buscan explícitamente la innovación pero el 70% de ellos no la mide. La economía local tiene una gran dependencia de las pequeñas y medianas empresas, ya que representan el 90% de la producción del país (CEPAL, 2007). Es ahí donde surge un importante problema para el desarrollo; puesto que la producción está en manos de empresas con debilidades en materia de innovación. Esta situación, a mediano o largo plazo podría estancar el crecimiento del sector y profundizar la brecha que existe entre el Ecuador y sus vecinos (2011), a

pesar que este problema está presente en la mayoría de los países de América Latina (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007).

La finalidad de esta investigación es conocer las principales limitaciones de las PYMES de Guayaquil en materia de innovación; así como también, aportar estrategias que ayuden a convertir mencionado proceso en algo simple, aplicable y ordenado.

## **1.2. Delimitación del Problema**

El objeto de investigación del presente trabajo queda geográficamente limitado a la ciudad de Guayaquil, debido a que en los últimos años ha sido el cantón con mayor crecimiento de PYMES en el Ecuador (SUPERCIAS, 2012). Pocas empresas pequeñas y medianas utilizan un modelo para sistematizar la innovación, haciéndola parte de sus procesos productivos; por lo tanto este trabajo incluye: un marco teórico académico, encuestas al sector, entrevistas y un reporte de experiencias vivenciales en el área de consultoría empresarial.

## **1.3. Formulación del Problema**

¿Cuál es el entorno de innovación en las PYMES de Guayaquil y, qué estrategias se pueden aplicar para mejorar sus principales limitaciones?

## **1.4. Sistematización del Problema**

- a) ¿Qué percepción tienen los empresarios PYMES de Guayaquil en cuanto al entorno innovación dentro de las empresas?
- b) ¿Cuáles han sido las principales limitaciones que tienen las PYMES de Guayaquil para volverse empresas innovadoras?
- c) ¿Por qué el tener un clima que propicie la innovación podría crear una ventaja competitiva en las PYMES?
- d) ¿Cuáles son los diferentes perfiles de PYMES de Guayaquil en materia de innovación y, de qué forma pueden mejorar el entorno que lo propicia?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de las variables que influyen en el entorno de innovación de las PYMES de Guayaquil, con la finalidad de detectar las limitaciones y oportunidades existentes en el sector.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Conocer y analizar los factores que intervienen en el entorno de innovación de las PYMES de Guayaquil, para validar la hipótesis del presente trabajo de investigación.
2. Demostrar la dependencia que existe entre la sistematización de la innovación y el incremento del índice de competitividad en las empresas.
3. Caracterizar mediante análisis de conglomerados, los diferentes perfiles de PYMES de Guayaquil en cuanto a su entorno de innovación, identificando los aspectos claves que necesitan ser mejorados.

## **1.6. Justificación o importancia de la Investigación**

La presente propuesta desarrolla un análisis situacional de innovación en las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Existe una gran necesidad de apoyar al desarrollo y crecimiento de este sector de empresas, pues de esto depende directamente el desarrollo de nuestro país (CEPAL, 2007). Por esta razón, el trabajo de investigación se enfoca en evidenciar las limitaciones que tiene este grupo de empresas en cuanto al clima que promueve las innovaciones; aportando estrategias que les permita mejorar cada una de las debilidades que presenten.

La competitividad es un factor que ha provocado que las empresas procuren mejorar y desarrollar sus procesos productivos, creen nuevos

productos dentro de su cartera, capaciten a su personal, generen un buen ambiente laboral, entre otras medidas (López Mielgo, Montes Peón, & Vázquez Ordás, 2007). Sin embargo, todo esto no puede ser posible sin un clima que promueva la innovación en las empresas. Es decir, un entorno en donde el cliente interno participe, sin ningún temor, en la generación de las ideas que ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales (ver marco referencial). Según Noboa (2010), en su estudio a 400 empresarios del país, muchas de las compañías toman la innovación como parte de sus procesos de manera informal, sin motivarla ni medirla; mientras que otras, ni siquiera conocen el concepto que realmente dimensiona la innovación. La principal motivación del presente estudio, es proveer información necesaria para que las PYMES de Guayaquil conozcan conceptos y estrategias fácilmente aplicables en sus firmas. De esta manera se podrá crear un entorno favorable que incentive a todos los colaboradores a formar parte del proceso, logrando con esto ser más competitivos en la industria.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.**

El presente capítulo tiene la finalidad de analizar los conceptos académicos que avalan esta investigación. Se analizan los principales indicadores macroeconómicos y financieros del Ecuador y, se hace énfasis en los temas de gestión de innovación en las empresas.

### **2.1 PANORAMA GENERAL DEL ENTORNO ECUATORIANO.**

En comparación con años anteriores, el 2009 presentó caídas leves o moderadas en algunos indicadores económicos del país (mayor tasa de desempleo (INEC, 2010), reducción de las remesas, caída de las exportaciones, disminución de las inversiones (BCE, 2010), entre otros); a esto hay que sumarle los efectos de la crisis financiera mundial del 2008. Asimismo, la tasa de constitución y aumentos de capital de compañías se redujo en 6% (SUPERCIAS, 2012). Con este preámbulo y de acuerdo a los autores citados<sup>4</sup>, se puede inferir que la realidad de un país influye en el desempeño del sector empresarial. Así como también, es posible suponer que el impacto que reciban las compañías, dependerá de las habilidades y estrategias que desarrolle el gestor del negocio.

#### **2.1.1. Indicadores macroeconómicos del Ecuador**

##### **2.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador**

El PIB (Producto Interno Bruto)<sup>5</sup>, es un indicador que mide la riqueza generada en un territorio durante un periodo específico. Se establece tomando en cuenta variables tales como: el consumo, la inversión, los gastos, la depreciación, las importaciones y las exportaciones. Este índice es considerado como el más importante al momento de hacer un análisis macroeconómico, puesto que mide el crecimiento y desarrollo de un país

---

<sup>4</sup> Ver planteamiento del problema.

<sup>5</sup> "Valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo (Banco Central del Ecuador, 2009).

en términos de su desempeño económico. A continuación se detallan las variaciones anuales del PIB en los últimos años a nivel nacional, provincial y sectorial.

**Tabla 1:**  
**PIB del Ecuador**

Año	PIB	PIB Real (año base 2000)	Tasa de variación (%)
2000	16.283	16.283	4,15
2001	21.271	17.057	4,76
2002	24.718	17.642	3,43
2003	28.409	18.219	3,27
2004	32.646	19.827	8,82
2005	36.942	20.966	5,74
2006	41.705	21.962	4,75
2007	45.504	22.410	2,04
2008	54.209	24.032	7,24
2009	52.023	24.119	0,36
2010	57.978	24.983	3,58
2011*	65.945	26.608	6,50
2012*	71.625	28.031	5,35

Nota: Millones de USD. \*previsión. Fuente: (BCE, 2012)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

En los últimos once años el PIB del Ecuador ha crecido 305% en total<sup>6</sup> (Tabla 1). En el año 2000 este indicador alcanzó los US\$ 16.283 millones y en el 2011 llegó a US\$ 65.945. El PIB en el país ha tenido algunas variaciones; la más significativa se presenta en el 2004 con 8,82% y, la de menor variación con 0.36% en el año 2009. El Gobierno, según el BCE, predijo una variación del 3% para el año 2009; pese a no cumplirse el porcentaje previsto, la actividad comercial y productiva del país se ha mantenido estable en crecimiento (Diario Hoy, 2010).

En vista que el presente trabajo de investigación tiene como enfoque hacer un análisis de las PYMES de Guayaquil, el Gráfico 1 compara el PIB generado por la provincia del Guayas sobre el total nacional.

<sup>6</sup> Debido a la dolarización y alza de precios de *commodities* (mercancía de productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variantes para uso comercial) (Chaparro & Marchena, 2005).

**Gráfico 1:**  
Aportación al PIB de la provincia del Guayas (%).



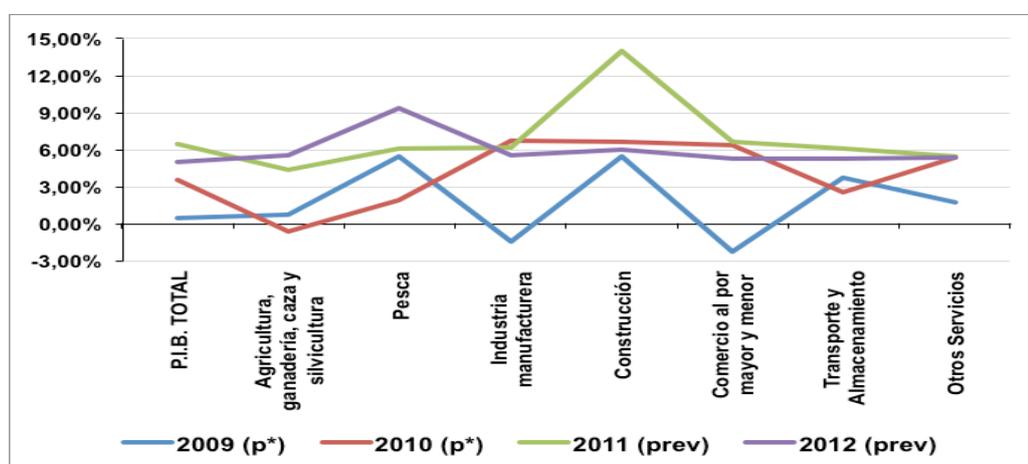
Fuente: (BCE, 2010)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Guayas ha demostrado históricamente ser la principal provincia en términos de productividad y comercio; en promedio, durante los últimos nueve años, ha aportado el 22% del PIB total<sup>7</sup>.

Para la presente investigación, es importante conocer la aportación al PIB de los principales sectores económicos del país. El siguiente gráfico muestra la variación de crecimiento entre 2009 – 2012.

**Gráfico 2:**  
Tasa de variación del PIB por sectores (2009 - 2012).



Nota: (p\*) provisional, (prev.) previsiones; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales. Fuente: (BCE, 2012).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

<sup>7</sup> En los 9 años consecutivos, Guayas lidera la lista de aportaciones al PIB anual por provincia (Banco Central del Ecuador).

Al analizar la tasa de variación del PIB que han tenido los principales sectores del país, se puede observar la desaceleración en el 2009 de ciertos indicadores del Ecuador (Gráfico 2); siendo los más perjudicados los de manufactura y comercio. También es evidente la recuperación que tuvieron estos mismos sectores al año siguiente (2010), teniendo la mayor aportación al PIB total nacional.

### 2.1.1.2. Inflación al consumidor

La inflación es el indicador que mide el aumento generalizado de los precios en una economía, se calcula mediante el Índice de Precios al Consumidor (IPC)<sup>8</sup>.

**Tabla 2:**  
**Tasa de Inflación anual del Ecuador.**

Año	Tasa de Inflación (%)
2000	95,51
2001	40,26
2002	12,55
2003	7,95
2004	2,75
2005	2,12
2006	3,3
2007	2,28
2008	8,39
2009	5,2
2010	3,56

Fuente: (BCE, 2010).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

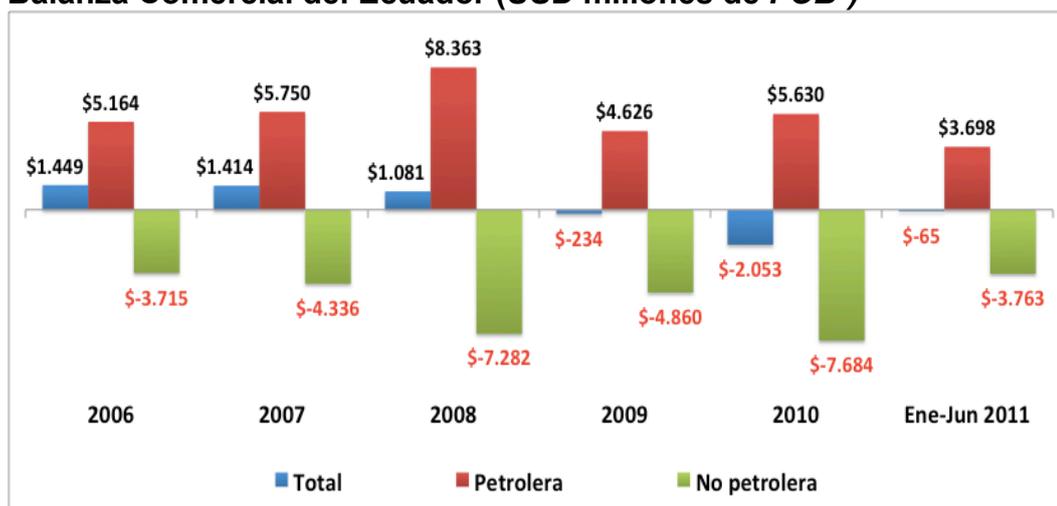
En los últimos nueve años a partir de la dolarización (Tabla 2), la inflación presenta tendencias hacia la baja. Esta situación es la razón de que tanto el sistema productivo, comercial como financiero, tenga una reactivación y favorable recuperación (BCE, 2010). A pesar de la reducción histórica de este indicador, en el año 2008 se produjo un significativo incremento; mismo que sustenta una vez más el impacto que produjo la crisis mundial en el país.

<sup>8</sup> Indicador que mide los cambios en el tiempo del nivel general de precios en los bienes y servicios de consumo final, adquiridos de forma regular por la población (INEC).

### 2.1.1.3. Balanza comercial

Según el BCE, este indicador macroeconómico es la parte de la balanza de pagos que examina las importaciones y las exportaciones que se realizan en un país. El resultado es deficitario cuando las importaciones son mayores que las exportaciones y superavitario cuando se presente el escenario contrario.

**Gráfico 3:**  
**Balanza Comercial del Ecuador (USD millones de FOB<sup>9</sup>)**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2011).  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

En el Gráfico 3 se muestra claramente que el Ecuador ha mantenido un gran déficit comercial en los últimos años. El déficit se puede interpretar por dos razones: la primera, por el resultado de una baja competitividad; y la segunda, por el importante ingreso de dinero por otras fuentes, como petróleo y remesas en el caso del Ecuador (IDE, 2011). El actual Gobierno del Ecuador maneja el primer concepto para interpretar el déficit. Las estrategias que se han desarrollado van enfocadas a mejorar la calidad de los productos nacionales y a reducir, por medio de nuevos aranceles, la entrada de productos extranjeros.

<sup>9</sup> Free on board (franco a bordo).

#### 2.1.1.4. Indicadores Financieros

Los indicadores financieros ayudan a tener un enfoque de la actividad económica del país. A continuación se analizan los siguientes indicadores financieros: cartera de crédito y depósitos en el sistema bancario.

##### 2.1.1.4.1. Crédito bancario

La apertura al crédito bancario influye directamente en la situación empresarial que vive un país. Refleja el acceso y el nivel de endeudamiento de las empresas. En la mayoría de los casos, el crecimiento y sostenibilidad de las firmas o creación de nuevos emprendimientos, dependen de los préstamos otorgados por las instituciones financieras.

En el Ecuador, la evolución de los créditos bancarios ha sido muy significativa, llegando casi a duplicarse en los últimos dos años (Gráfico 4). Este incremento se debe al desarrollo de nuevas firmas o a la inversión para mejoras en las existentes (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011). Para evidenciar la anterior afirmación, en la Tabla 3 se muestra que en junio del 2011 el segmento corporativo ha obtenido el 45% del total de la cartera bruta de crédito.

**Gráfico 4:**  
**Evolución del crédito otorgado por el Sistema Financiero.**



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2012).  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**Tabla 3:**  
**Cartera Bruta de crédito por Segmento**

Sector	Junio 2011 (%)
Comercial	45%
Consumo	35%
Vivienda	10%
Microempresa	9%

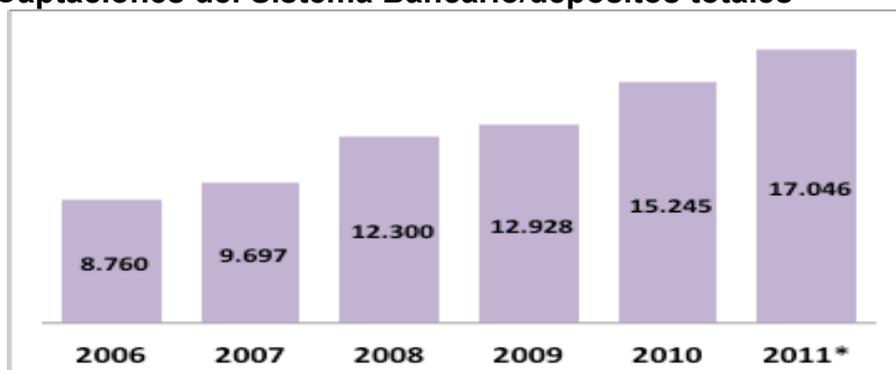
Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2011).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

#### 2.1.1.4.2. Depósitos en el Sistema Financiero.

El depósito bancario es un contrato que se celebra entre el banco y el depositante, persona natural o jurídica, quien entrega una suma de dinero la cual puede disponer libremente.

**Gráfico 5:**  
**Captaciones del Sistema Bancario/depósitos totales**



Nota: Millones de dólares. Promedio de los depósitos mensuales por año.

\*hasta junio del 2011 Fuente: (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2011)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Los depósitos en el sistema bancario se han incrementado 95% entre 2006 y mediados del 2011. Al analizar esto, parece ser contradictorio que pese a la crisis del país, la capacidad de ahorro de las personas ha aumentado significativamente mes a mes. Estudios realizados por (IDE, 2012) apuntan este comportamiento en base a dos razones principales: por un lado, el ahorro familiar se lo enfoca como prevención; mientras

que, por el lado empresarial, como falta de inversión y reinversión en los negocios.

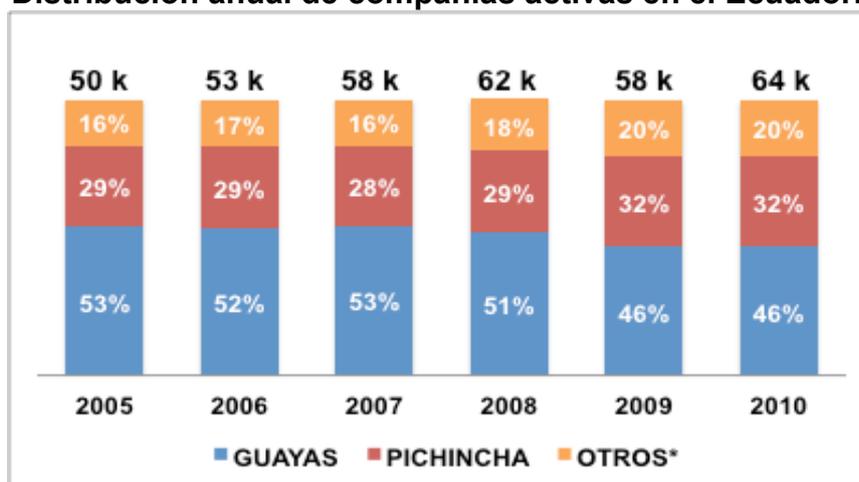
## 2.1.2. Microscopio empresarial.

### 2.1.2.1. Empresas en el Ecuador.

La empresa, según Caldas et. Al en su libro Empresa e iniciativa emprendedora, es definida como una “...unidad que, a partir de la combinación de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico y/o satisfactorio” (2011, pág. 26).

En el Ecuador, de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existieron 64.000 empresas constituidas hasta el 2010. Si la tasa de crecimiento histórica del 5% se mantendría hasta el presente año (Gráfico 6), se podría predecir que actualmente existirían alrededor de 70,000 empresas constituidas en todo el país.

**Gráfico 6:**  
**Distribución anual de compañías activas en el Ecuador.**



Nota: \*Total de las 22 provincias restantes. Fuente: (SUPERCIAS, 2011).  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Como se puede observar en el anterior gráfico, Guayas y Pichincha son las provincias que históricamente han presentado mayor número de compañías del Ecuador (78% en el 2010). En promedio la provincia del

Guayas, durante los últimos años, ha representado el 50% del total en número de compañías sobre el resto del país (95% de las ellas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil).

Por otro lado, el Gráfico 7 señala la cantidad de constituciones y domiciliaciones de compañías<sup>10</sup> en las principales ciudades (Guayaquil, Quito, Cuenca y Portoviejo). Guayaquil y Quito mantienen históricamente su importancia, aportando el 86% en promedio del total de empresas constituidas y/o domiciliadas en el país.

**Gráfico 7:**  
**Constitución y domiciliaciones de compañías.**



Nota: El año 2011 se realizó el conteo hasta el mes de abril.

Fuente: (SUPERCIAS, 2011).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

La Superintendencia de compañías del Ecuador clasifica a las empresas, según su tamaño, según el tipo y, según el sector económico que pertenece (SUPERCIAS, 2010). A continuación se realiza un breve análisis de cada una de las divisiones empresariales:

### **Empresa según su tamaño.-**

Actualmente, en el país no existe una ley que estipule una definición concreta para diferenciar las empresas según su tamaño. Algunas instituciones públicas y privadas las determinan por su el número de

<sup>10</sup> La Constitución de compañías es la inversión que se realiza al crear nuevas empresas nacionales y pagar el capital suscrito de las mismas; mientras que la Domiciliación es el acto a través del cual las empresas extranjeras crean una nueva sucursal en el país. (SUPERCIAS, 2004).

personal ocupado, por la cantidad de ventas brutas anuales y, por el total de activos fijos que maneje la institución; mientras que otras, por el capital suscrito. Es importante recalcar que para el presente estudio se utilizará la forma de clasificación que sostiene la Superintendencia de Compañías del Ecuador, según la Resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones (Tabla 4).

**Tabla 4:**  
**Clasificación de compañías según su tamaño**

Tamaño / Variables	Personal ocupado	Ventas brutas anuales (USD)	Activos fijos (USD)
<b>MICRO</b>	< 10	< 100 k	< 100 k
<b>PEQUEÑA</b>	10 – 49	100 k - 1 M	100 k - 1 M
<b>MEDIANA</b>	50 - 199	1 M - 5 M	1 M - 2 M
<b>GRANDE</b>	≥ 200	> 5 M	2M - 5 M

Nota: Normativa implantada por la CAN en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente. Fuente: (SUPERCIAS, 2010)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Según las entrevistas realizadas, pueden existir compañías que tengan el número de personal ocupado de una micro, pero sus ventas brutas anuales y total de activos fijos podrían superar a las de una pequeña empresa. Para el análisis del estudio y determinación del tamaño de la compañía, se tomará como principal variable el total de ventas brutas anuales<sup>11</sup>.

El Censo Económico Nacional del 2010 realizado por el INEC (Tabla 5) señala que existen alrededor de 511.130 unidades económicas<sup>12</sup>. Esta institución clasifica las compañías por su tamaño únicamente por la

<sup>11</sup> Clasificación que usa la CAPIG (Cámara de la Pequeña Industria del Guayas) para determinar el tamaño de la empresa. (Carló, 2012)

<sup>12</sup> Se incluyen **Locales auxiliares**: soporte de establecimiento, no ejerce actividad productiva (bodega, parqueadero); **Establecimientos visibles**: Unidad económica ubicada en un lugar determinado con finalidad de producir bienes y servicios; y, **Empresas**: Persona natural o jurídica autónoma, propietaria o administradora de uno o más establecimientos. (INEC, 2010)

variable: personal ocupado. A pesar de ser un indicador no real para diferenciar a las empresas según su tamaño; se puede destacar que la mayor concentración de empresas está en el sector de las MIPYMES<sup>13</sup> con un 95% en todo el Ecuador.

**Tabla 5:**  
**Clasificación de establecimientos por tamaño de la empresa según el número de personal ocupado.**

Tamaño	#	%
Micro (personal ocupado 1-9)	474.844	92,9%
Pequeña (personal ocupado 10-49)	3.180	0,6%
Mediana (personal ocupado 50-199)	18.684	3,7%
Grande (personal ocupado >200)	907	0,2%
No informa	13.515	2,6%
<b>TOTAL</b>	<b>511.130</b>	<b>100%</b>

Nota: El censo Nacional Económico basa el estudio en unidades económicas: locales auxiliares, establecimientos visibles y, empresas. Fuente: (INEC, 2010).  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

### **Empresas según el sector económico.-**

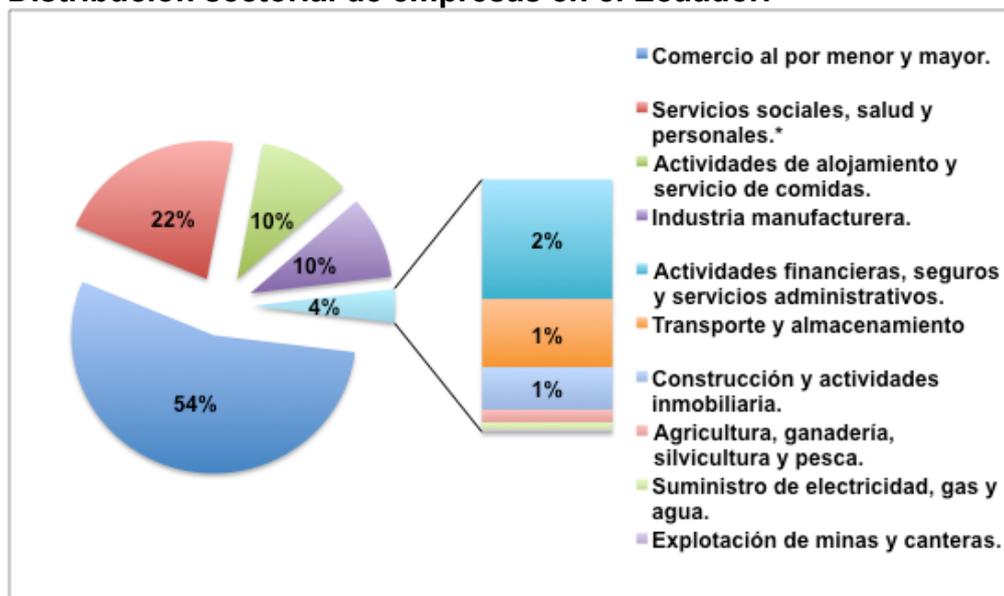
Según el Censo Económico realizado por el INEC en el año 2010: el sector económico que cuenta con la mayor cantidad de empresas en todo el Ecuador es el comercial<sup>14</sup>, que representa el 54%. El siguiente sector más representativo es el de servicios sociales, de salud y personales<sup>15</sup> con 22%. La Industria manufacturera al igual que el sector financiero, de seguros y servicios administrativos, representan cada uno el 10% de todas las empresas del país. Los sectores con menor número de empresas (4% del total) son transporte y almacenamiento; construcción y actividades inmobiliarias; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; así como también, el de suministro de electricidad, gas y agua; y, explotación de minas y canteras.

<sup>13</sup> Término utilizado por el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador para definir a las micro, pequeñas y medianas empresas.

<sup>14</sup> Este sector incluye todas las ventas de producto para uso final tanto como para uso comercial en la venta al por mayor.

<sup>15</sup> Se incluyen todos los establecimientos de enseñanza, salud, servicios profesional, comunicación y, otras actividades de servicio.

**Gráfico 8:**  
**Distribución sectorial de empresas en el Ecuador.**



Nota: El censo Nacional Económico basa el estudio en unidades económicas: locales auxiliares, establecimientos visibles y, empresas. \*dentro del rubro servicios sociales, salud y profesionales están: enseñanza, salud, servicios profesionales, comunicación y, otras actividades de servicio. Fuente: (INEC, 2010)  
 Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo.

### **Empresas según el tipo de compañía.-**

De acuerdo al Art. 2 de la Ley de Compañías, existen 5 especies de compañías de comercios:

- **Compañía en nombre colectivo.-** Aquella que se contrae entre dos o más personas que ejercen el comercio bajo su razón social. Son los responsables por la totalidad de los actos realizados a nombre de la empresa; a menos de que se estipule una exención de responsabilidad en la constitución de la compañía.
- **Compañía en comandita simple y dividida por acciones.-** Es la compañía que existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios (solidaria e ilimitadamente responsables) y, uno o unos socios comanditarios (su compromiso se limita al monto de sus aportes).
- **Compañía de responsabilidad limitada.-** Aquella que se contrae entre tres o más personas cuya responsabilidad se limita a la

contribución del capital (son socios generalmente personas extranjeras).

- **Sociedad anónima.-** Compañías cuyo capital está dividido entre acciones que puede ser negociables públicamente. El número mínimo para constituir este tipo de empresas es de dos accionistas.
- **Compañía de economía mixta.-** Empresas donde pueden intervenir personas jurídicas de derecho público y privado (generalmente, este tipo de compañías prestan servicio público o dirigen proyectos en desarrollo para la sociedad).

### 2.1.2.2. Otros indicadores y *rankings* empresariales.

#### **Emprendimiento y facilidad de hacer negocios en el Ecuador.**

Según el reporte del *Global Entrepreneurship Monitor*, que mide el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en 59 países, las economías se pueden agrupar en aquellas que basadas en: factores productivos, eficiencia e innovación. En el 2010 Ecuador, dentro del grupo de las economías basadas en la eficiencia<sup>16</sup>, se posicionó tercero con 21,3% en el TEA. Es decir, aproximadamente 1 de cada 5 adultos estaba planeando un nuevo negocio o poseía actualmente uno cuya antigüedad no superaba los 42 meses de creación<sup>17</sup>. El TEA ha incrementado un 5% con relación al año anterior, dando una buena señal en el dinamismo del sector empresarial del país. Según el mismo estudio, el 28% de los emprendedores encuestados manifestó que iniciaron sus negocios por necesidad; mientras que, el 78% señaló haber creado su negocio para atender una oportunidad en el mercado. Se infiere a partir de esto, que la mayoría de los emprendedores del país tienen una visión de crecimiento más allá de cubrir sus necesidades económicas.

---

<sup>16</sup> “Incremento de la industrialización y economías de escala. Empresas grandes dominan pero los nichos de cadenas de proveedores se abren para las empresas pequeñas y medianas” (ESPAE, 2010).

<sup>17</sup> Cifra no tan alentadora ya que un 54% de las nuevas empresas creadas no ha generado ningún empleo y el 44% apenas produjo entre uno y cinco puestos de trabajo.

Por otro lado, según el estudio Microscopio Global, elaborado a 55 países del mundo; Ecuador obtiene 53 sobre 100 en el puntaje general sobre las operaciones de microcrédito financieras. En este indicador intervienen tres categorías<sup>18</sup>: marco regulatorio y prácticas, marco institucional y, estabilidad; el país se posiciona en el puesto 14, 8 y 36 respectivamente (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012).

Otro de los indicadores importantes de analizar es el *ranking* de Facilidad de hacer negocios, desarrollado por el Banco Mundial. Ecuador se encuentra en el puesto 131 de 183 países examinados, escalando 1 puesto respecto al año anterior.

**Tabla 6:**  
**Ranking 2012 - Facilidad de hacer negocios del Ecuador.**

Indicador	Ranking
<b>Facilidad de hacer negocios</b>	<b>131</b>
Apertura de un negocio	164
Manejo de permisos de construcción	91
Obtención de electricidad	128
Registro de propiedades	75
Obtención de crédito	78
Protección de los inversores	133
Pago de impuestos	88
Comercio transfronterizo	123
Cumplimiento de contratos	100
Resolución de la insolvencia	139

Nota: *Ranking* de 183 países. Fuente: (Banco Mundial, 2012)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

<sup>18</sup> **Marco Regulatorio y prácticas:** regulación y supervisión de carteras de microcrédito; formación de instituciones de microcrédito reguladas/supervisadas; formación/operación de instituciones de microcrédito no reguladas; capacidad de regulación y supervisión de las microfinanzas (incluido crédito y otros servicios); y, marco regulatorio para la captación de depósitos.

**Marco Institucional:** Transparencia contable; protección a los clientes: transparencia de precios; protección a los clientes: resolución de conflictos; centrales de riesgo; y, política y práctica de transacciones financieras a través de agentes.

**Estabilidad:** Conmociones políticas que afectan las microfinanzas y la estabilidad política (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012).

## Índice de competitividad, innovación y desarrollo del país.

Es fundamental para las conclusiones del estudio conocer el ambiente competitivo del país. La presente investigación busca mediante un entorno propicio de innovación, aumentar las capacidades competitivas de las PYMES de Guayaquil; inyectando mejor calidad, servicio y productividad en las empresas.

Según el Reporte Global de Competitividad <sup>19</sup>, Ecuador está posicionado 101 entre los 142 países analizados en el *ranking* (Word Economic Forum, 2011). Con respecto al año anterior, el país escaló 4 posiciones; dejando atrás a naciones como Bolivia, Paraguay y Venezuela. Sin embargo, de los 12 pilares usados para construir el reporte, el país necesita atender con mayor hincapié: la educación superior, el mercado laboral y financiero, la tecnología, los mercados de bienes, el tamaño del mercado y, los índices de innovación y sofisticación.

**Gráfico 9:**  
**Reporte Global de Competitividad**



Nota: En los cuadros verdes está la variación de puestos con respecto al año anterior (positivos). Fuente: (Word Economic Forum, 2011)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

El índice de innovación y factores de sofisticación, como se observa en el gráfico anterior, es el que ha tenido mayor variación positiva; bajando

<sup>19</sup> Mide la gestión total de los recursos y competencias para incrementar el bienestar de la población.

21 puestos entre el ranking mundial 2010 – 2011. (World Economic Forum, 2011)

### **2.1.3. Análisis Situacional de las PYMES en el Ecuador.**

#### **2.1.3.1. ¿Qué son las PYMES?**

Las PYMES son “...*Un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad, permitiendo abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador*” (ECUAPYME, 2011). En el Ecuador, como se mencionó anteriormente, no existe una definición clara y consensuada de la clasificación de las empresas según su tamaño. Sin embargo, La Superintendencia de Compañías del Ecuador maneja una definición y normativa para detallar a las empresas por su tamaño (Tabla 4); misma que se utilizará en la presente investigación para clasificar las empresas de acuerdo al tamaño.

Tomando en cuenta el concepto anterior y los parámetros de clasificación, para el presente estudio se definirá como PYMES: Empresas con características esenciales, cuya combinación de herramientas y factor humano producen bienes y/o servicios para conseguir un beneficio individual y social.

Considerando:

**PEQUEÑA EMPRESA** aquella cuya cantidad de ventas brutas anuales es mayor a USD 100.000 y menor a USD 1.000.000; como características secundarias, tenga entre 10 – 49 personal enrolado y una cantidad de activos fijos que supere los USD 100.000 y no pase del USD 1.000.000.

**MEDIANA EMPRESA** aquella que cuente con ventas brutas anuales mayores a USD 1.000.000 y menores a USD 5.000.000. Tenga, como características secundarias, una cantidad de activos fijos entre USD

1.000.000 y USD 2.000.000 y cuenta con un número de personal enrolado entre 50 y 199 (Tabla 4).

Las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) es un grupo de compañías cuyo ejercicio económico es muy importante para la mayoría de países del mundo. Aportan alrededor del 90% de la producción y contribuyen de manera significativa a la generación de empleo. Para el entendimiento de este sector de empresas es imperativo conocer el término MIPYMES en donde se incluyen, aparte de las pequeñas y medianas empresas, las microempresas del país cuya importancia también es muy representativa.

Las PYMES en el Ecuador se originan de dos formas: como Estructura Corporativa (administración, dirección y control está bajo profesionales independientes/particulares) y, como Estructura Familiar (administración, dirección y control está manejada por miembros familiares) (CEPAL, 2007). El país concentra el 90% de sus empresas PYMES como Estructura Familiar (2007). Es generalmente aceptado que este tipo de empresas se caractericen por mantener una gestión enfocada a la supervivencia más no al desarrollo (entrevistas y algunos autores antes citados). En la presente investigación se llegará a analizar si la afirmación mencionada está directamente ligada con el tipo de administración que se maneje en la PYME.

#### **2.1.3.2. Indicadores generales de las PYMES.**

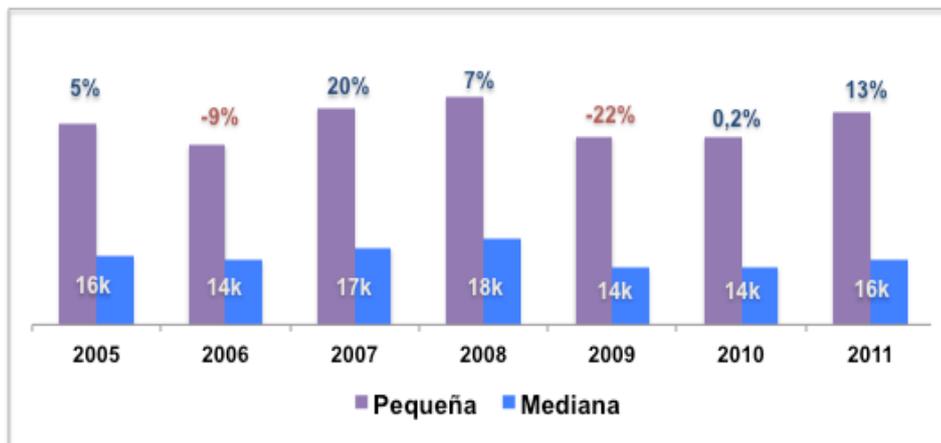
Es imperativo para la presente investigación conocer y analizar cuál es la cantidad actual de pequeñas y medianas empresa del Ecuador; específicamente de la ciudad de Guayaquil. Así como también su crecimiento histórico y formas de constitución. A pesar de la existencia de entes regulatorios que manejan información de este segmento de empresas, actualmente no hay un medio que garantice con exactitud la cantidad de MIPYMES en el país (muchas de estas suelen ser informales

y los datos de aporte o contacto con las entidades de control puedan no ser reales). Para inferir los datos más acertados posibles, se extraerá información de La Superintendencia de Compañía, INEC, Cámaras de comercio y Cámaras de PYMES a nivel nacional.

Los indicadores analizados serán:

- Crecimiento histórico y cantidad de las PYMES en el país.
- Constitución (tipo y sector que pertenecen).
- Indicadores internos de gestión (manejo de registros contables, realización de investigación de mercado y gastos imperativos).

**Gráfico 10:**  
**Crecimiento histórico de PYMES en el Ecuador.**



Fuente: (SUPERCIAS, 2012)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

En el Gráfico 10 se puede observar que la variación más negativa se presentó en el año 2009; mismo año en donde tanto Ecuador como la mayoría de los países del mundo vivieron una crisis económica-financiera (tema anterior). La crisis subsistida en el año nombrado ha provocado un 22% de reducción en el número de empresas PYMES del Ecuador (las empresas medianas fueron las más afectadas). La reactivación económica, el mantenimiento y/o desarrollo de nuevos emprendimientos en el Ecuador hace que en los próximos años el crecimiento de PYMES se estabilice. Con ello una vez más se puede sustentar que el escenario

empresarial de un país está ligado directamente a la situación macroeconómica del mismo.

De acuerdo a (SUPERCIAS, 2012), Ecuador cuenta con 16,240 PYMES de las cuales el 40,5% se registra en la provincia del Guayas, de este porcentaje el 93% pertenece a la ciudad de Guayaquil (Tabla 7).

**Tabla 7:**  
**Número de PYMES por provincia en el Ecuador.**

Provincias	#	%
Azuay	1.109	6,83%
Bolívar	2	0,01%
Cañar	33	0,20%
Carchi	28	0,17%
Chimborazo	59	0,36%
Cotopaxi	76	0,47%
El oro	482	2,97%
Esmeraldas	63	0,39%
Galápagos	53	0,33%
<b>Guayas</b>	<b>6.576</b>	<b>40,50%</b>
Imbabura	115	0,71%
Loja	173	1,07%
Los Ríos	155	0,95%
Manabí	483	2,97%
Morona Santiago	11	0,07%
Napo	10	0,06%
Orellana	31	0,19%
Pastaza	17	0,10%
Pichincha	6.191	38,13%
Santa Elena	83	0,51%
Santo Domingo de los Tsáchilas	154	0,95%
Sucumbíos	41	0,25%
Tungurahua	283	1,74%
Zamora Chinchipe	12	0,07%
<b>TOTAL</b>	<b>16.240</b>	<b>100,00%</b>

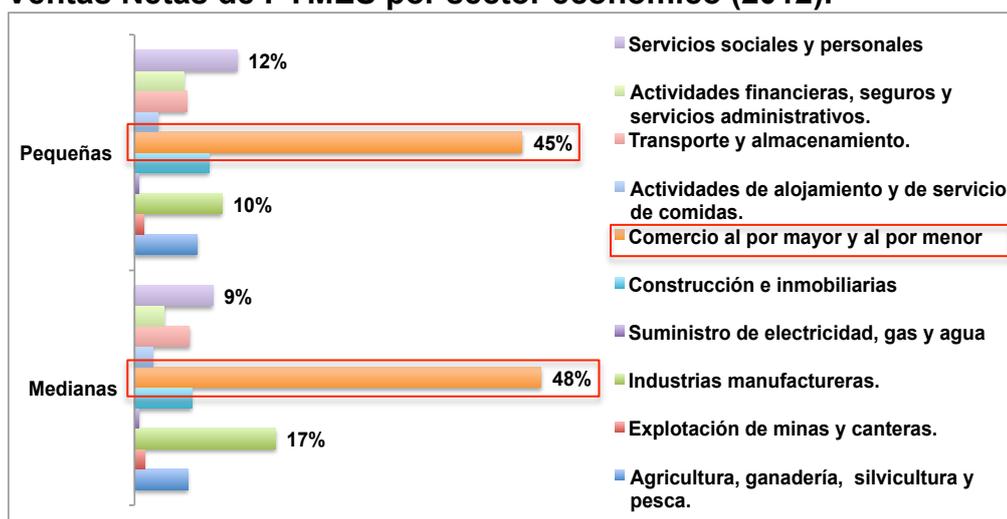
Fuente: (SUPERCIAS, 2012).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Las PYMES ecuatorianas se constituyen comúnmente como Sociedades Anónimas con un 64% de participación (89% se encuentra en la provincia del Guayas); y como compañía de Responsabilidad Limitada un 37%, de los cuales el 10% se encuentra en el Guayas (SUPERCIAS,

2012). Por otro lado, el sector más representativo de las pequeñas y medianas empresas a nivel país es el de Comercio al por mayor y menor con 34% de concentración (35% se ubica en la ciudad de Guayaquil). Las ventas netas del sector mencionado superan los ocho millones de dólares, teniendo el 47% del total de ventas netas generadas por todas las PYMES del Ecuador (SUPERCIAS, 2012).

**Gráfico 11:**  
**Ventas Netas de PYMES por sector económico (2012).**



Fuente: (SUPERCIAS, 2012).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Analizando otros indicadores internos de este grupo de empresas aportado por el INEC (Censo Económico 2010) se refleja:

- Solo el 12% de las unidades económicas encuestadas<sup>20</sup> lleva registros contables; es decir que el 88% aún mantiene su gestión informalmente (liderado por los micro-negocios).
- La mayoría de las MIPYMES del país no conoce su mercado y por ende, su principal competencia. El 92% de los encuestados no ha

<sup>20</sup> El Censo Nacional Económico basa el estudio en unidades económicas: locales auxiliares, establecimientos visibles y, empresas. \*dentro del rubro servicios sociales, salud y profesionales están: enseñanza, salud, servicios profesionales, comunicación y, otras actividades de servicio.

realizado investigación de mercado (78% pertenece a las pequeñas empresas).

- Independiente a lo anterior existen gastos que son necesarios para el desarrollo de una empresa: Gasto en I+D y en capacitación (autores antes citados y entrevistas realizadas). Según el mismo estudio, el 82% de las PYMES no realiza ninguno de los dos gastos mencionados (57% pertenece al grupo de las empresas que no han realizado gasto en I+D y, el 43% a los que no han realizado gastos en capacitación).

Con los índices anteriores podemos inferir en que la mayoría de empresas PYMES del país aún manejan sus registros de forma informal o simplemente no lo hacen. Así como también, no se proyectan a un desarrollo estratégico a mediano y/o largo plazo, factor importante para el crecimiento de una empresa (Dávila & Epstein, 2005).

### 2.1.3.3. DAFO empresas PYMES.

El DAFO es una herramienta comúnmente usada por empresarios, que permite desarrollar un análisis profundo interno y externo de la situación de una empresa. Los elementos que conforman las siglas DAFO son: Fortalezas y Debilidades (factor interno) y, Oportunidades y Amenazas (Factor externo) (Muñiz, 2010).

**Tabla 8:**  
**Matriz DAFO**

Factores Externos  Factores Internos	<b>Oportunidades:</b> aquellos factores positivos generados por el entorno.	<b>Amenazas:</b> Situaciones negativas externas que afectan directa o indirectamente.
<b>Fortalezas:</b> Aquellos factores positivos que ayudan a conseguir los objetivos empresariales.	Aprovechar. ¿En qué medida la fortaleza nos permite aprovechar la oportunidad?	Defender ¿En qué medida la fortaleza nos lo permite sostener la amenaza?
<b>Debilidades:</b> Aquellos factores negativos que influyen en no lograr las metas establecidas.	Movilizar. ¿En qué medida no nos permite esta debilidad aprovechar la oportunidad?	Reforzar. ¿En qué medida la debilidad no nos permite enfrentar la amenaza?

Fuente: (Muñiz, 2010).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

De acuerdo a las entrevistas realizadas a personajes importantes en el mundo empresarial ecuatoriano (Anexo 1); así como también, estudios elaborados por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y Caribe), las principales DAFO de las PYMES del Ecuador son:

**Tabla 9:**  
**DAFO de las PYMES del Ecuador – Guayaquil**

Factores Internos	
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación mayor de las unidades productivas a nivel país.</li> <li>• Generación de empleo.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Requiere menor costo de inversión.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al Crédito.</li> <li>• Acceso a la información.</li> <li>• Formalidad, organización y visión.</li> <li>• Estrategias y estructura corporativa.</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Suficiente y/o adecuadas herramientas de trabajo (maquinaria, tecnología, etc.).</li> <li>• Nivel de competitividad.</li> <li>• Costos operativos.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Calidad de los productos.</li> <li>• Perfil del personal/cargo.</li> <li>• Suficiente rentabilidad.</li> </ul>
Factores Externos	
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos segmentos de mercado.</li> <li>• Nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Posibilidades de exportación.</li> <li>• Posibilidades de crecimiento.</li> <li>• Mejora de actuales productos.</li> <li>• Instituciones de apoyo (público y privado).</li> <li>• Redes de negocio y asociaciones.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia extranjera.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> <li>• Incremento de impuestos.</li> </ul>

Fuente<sup>1</sup>: (CEPAL, 2007)

Fuente<sup>2</sup>: Entrevistas Ing. Carló, Ing. De Ginnata, Ing. Kronfle, Alm. Arrata & Dr. Peña.  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

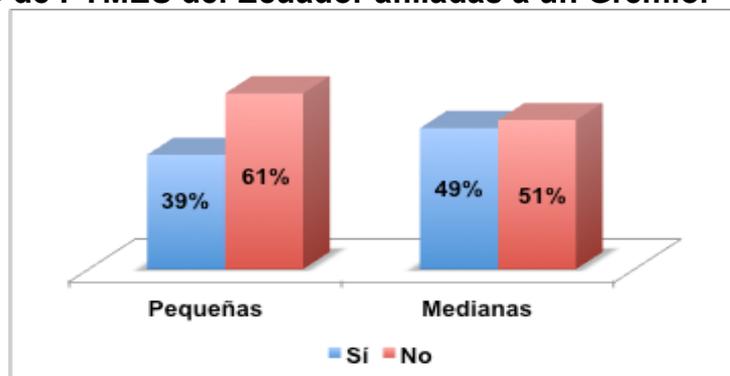
#### **2.1.3.4. Instituciones y entes de apoyo a las PYMES.**

Las empresas no están solas, existe un entorno de mercado que engloba el panorama interno y externo empresarial. Este medio está conformado por: clientes, socios, competencia, proveedores, gobierno, organismos de control, universidades, gremios, cámaras empresariales,

entre otros. Enfocándonos específicamente en Gremios y Cámaras empresariales, según Carló; Kronfle y Peña (2012), estos han aportado con:

- Información del mercado.
- Capacitación.
- Ayuda a sofisticación de procesos, estructura y planes de negocio.
- Contacto con entes financieros (apoyo al crédito).
- Formación de redes empresariales.
- Promoción de productos entre los clientes.
- Programas de inversión.

**Gráfico 12:**  
**Número de PYMES del Ecuador afiliadas a un Gremio.**



Nota: El censo Nacional Económico basa el estudio en unidades económicas: locales auxiliares, establecimientos visibles y, empresas. \*dentro del rubro servicios sociales, salud y profesionales están: enseñanza, salud, servicios profesionales, comunicación y, otras actividades de servicio. Fuente: (INEC, 2010)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Es muy importante la aportación que tanto Gremios como Cámaras empresariales han influido en el desarrollo de las PYMES como en las grandes empresas del país. Según la entrevista realizada a el Ing. Renato Carló, presidente de la CAPIG – Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, así como al Ing. Henry Kronfle, presidente del al CIG – Cámara de Industrias de Guayaquil, las PYMES son empresas cuya falta de acceso a la información ha provocado el decrecimiento y/o quiebra de

las mismas. Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de proveer directrices y estrategias aplicables para contar con un entorno propicio de innovaciones y por ende, incremento de la competitividad de las PYMES de Guayaquil.

## **2.2. INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

### **2.2.1. Concepto de innovación**

El término innovación, según la RAE (Real Academia Española, 1992) es la “*Acción o efecto de mudar o alterar algo, introduciendo novedades*”. Según esta definición, la innovación abarca un ámbito macro y micro; es decir, se puede innovar desde cualquier enfoque: sea individual, como en los quehaceres diarios de una ama de casa; o grupal, en cualquier institución o firma. Para la elaboración de la presente investigación se realizará un análisis de la innovación con la orientación empresarial.

El concepto de innovación ha sido uno de los más controversiales temas durante algunas décadas. Muchos clásicos de la historia del pensamiento económico han tenido conceptos, que si bien en cierto tienen su propio discernimiento; también es cierto que la mayoría concuerda con la gran importancia e impacto de la innovación en el desarrollo económico, generación de riquezas y valor (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007). Uno de los reconocidos pesadores económicos, Adam Smith (1776), quien sin dar una explicación del cómo y por qué el conocimiento científico podía ser aplicado en los proceso de producción, dejó claro en sus obras la real importancia de la actividad innovadora en el crecimiento de la riqueza. Joseph Schumpeter (1935), reconocido pesador económico del siglo XX y gran aportador del concepto de innovación manejado hasta la actualidad, sostiene también que la actividad innovadora con su “destrucción creadora” es una de las más importantes fuerzas para el desarrollo económico (Formichella, 2005).

Así como pensadores económicos tuvieron gran aporte en la teoría de la innovación, muchos personajes en el mundo empresarial y científico mantienen algunas definiciones en lo que respecta a la innovación:

**Tabla 10:**  
**Importantes aportaciones del concepto de innovación.**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Schumpeter (1935)</b>	“Cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica”.
<b>Manuel de Frascati (1980)</b>	“Es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado, o en un proceso productivo de la industria y en el comercio, o en un nuevo método de servicio social”.
<b>Morcillo (1995)</b>	“Viendo lo que el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía”.
<b>Manual Oslo (2005)</b>	“Es la puesta en práctica de un producto o proceso productivo nuevo o significativamente mejorado, o de un nuevo sistema de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, en la organización el trabajo o en las relaciones externas”.
<b>López, Montes &amp; Vásquez (2007)</b>	“Es el proceso a través de cual la empresa genera nuevos y mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización o comercialización con los objetivos de adaptarse y generar ventajas competitivas sostenibles”.

Fuente: (Formichella, 2005); (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007);  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

En la tabla anterior podemos observar la evolución que ha tenido el concepto de innovación y la relación de estos con el desarrollo y productividad. Hoy en día, cuando se habla de innovación se engloba un sinnúmero de bondades que benefician a la empresa, al mercado y a la economía de un país. Sin embargo muchos empresarios nacionales como extranjeros<sup>21</sup> tienen una visión miope de lo que abarca la innovación empresarial, relacionando ésta únicamente con la creación de un nuevo producto, servicio y/o con algún cambio tecnológico (Noboa E. , 2010) &

<sup>21</sup> Entrevistas realizadas a empresarios reconocidos del país: Ing. Renato Carló, Ing. Joyce de Ginnatta, Alm. Andrés Arrata, Ing. Henry Kronfle y Dr. Eduardo Peña (ANEXO 2 - 3).

(IBM, 2011). Innovar no solo implica la generación de una brillante idea para un nuevo producto o proceso; sino que también, incluye todas las fases que comienzan desde la generación de la idea hasta el producto final (incluyendo los procesos productivos, las herramientas, servicio al cliente, calidad, personas y sistemas necesarios).

Para comprobar la anterior afirmación de que la innovación no solo se enfoca en el lanzamiento de productos, Fransblow et.Al (2007) en la revista CEO Magazine, divide la innovación en tres etapas: **Insumos:** refiriéndose a insumos relacionados con la innovación como a los recursos financieros y tiempo; **procesos:** aquellos relacionados directamente con la innovación (idea, desarrollo, aprobación y lanzamiento), y los no relacionados (servicio al cliente); **productos y servicios:** en nuevos productos y servicios.

Una vez teniendo en claro los aportes conceptuales y el enfoque global de la innovación, para la presente investigación se definirá:

**Innovación empresarial:** Todo cambio organizacional<sup>22</sup> producido bajo la creatividad y emprendimiento de una idea, que establezca un valor único, un proceso de mejora y una ventaja competitiva en el mercado.

**Empresario innovador:** Aquel que motivado por sus ideas y el de sus clientes internos y externos, asume cualquier riesgo analizado con la finalidad de obtener una ventaja versus la competencia; y,

**Empresa innovadora:** Aquella empresa cuya gestión se enfoca en la constante generación de innovaciones de forma sistematizada; usualmente, son empresas líderes dentro del mercado que compiten.

## 2.2.2. Clasificación de la Innovación

### ▪ Innovación según el tipo.

Schumpeter (1935) en su definición de innovación precisa los tipos de innovación de la siguiente forma: Introducción al mercado de un nuevo

---

<sup>22</sup> Productos, procesos, servicios, sistemas, tecnología, organización, clientes internos y externos.

bien y uso de nueva materia prima (Innovación en producto). La innovación de un nuevo método de producción o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (Innovación en procesos). La apertura de un nuevo mercado e implementación de una estructura de mercado (Innovación en mercadeo). Existe una variedad extensa en lo que respecta a los diferentes tipos de innovación, no obstante, para la presente investigación se basará en la siguiente tipología:

**Tabla 11:**  
**Tipos de innovación empresarial**

Tipos	Definición
<b>Innovación de Productos</b>	Introducir al mercado un nuevo producto (bien o servicio) o desarrollar significativos cambios en los existentes por medio de la mejora de calidad, presentación, eficiencia, materia prima etc.
<b>Innovación en procesos</b>	Sistemas, métodos y/o materiales que generen cambios o introduzcan nuevos formatos y procesos de producción como distribución. Este tipo de innovaciones generalmente <i>es usado para disminuir costos</i> de producción unitarios, mejorar la calidad y eficiencia en los sistemas de producción y procesos.
<b>Innovación de Mercadotecnia</b>	Aplicar nuevos métodos para comercialización de productos (diseño, embalaje, formato, posicionamiento, promoción, tarifación, métodos de entrega). Este tipo de innovaciones trata de lograr mejor satisfacción al consumidor, abrir nuevos mercados y nichos de mercado.
<b>Innovación en los Modelos de negocios</b>	Generar ingresos a partir de nuevas políticas de funcionamiento, activos de inversión, y estructuras de negociación. El modelo de negocio es la descripción de lo que se le ofrece al cliente, las formas de llegar a éste y todas las herramientas y sistemas para cerrar la negociación.
<b>Innovación de la Organización</b>	Adopción o introducción de nuevas formas de gestión implementando principios, prácticas y procedimiento en: Métodos organizativos, la estructura e infraestructura del lugar del trabajo y, las relaciones internas y externas de la empresa.

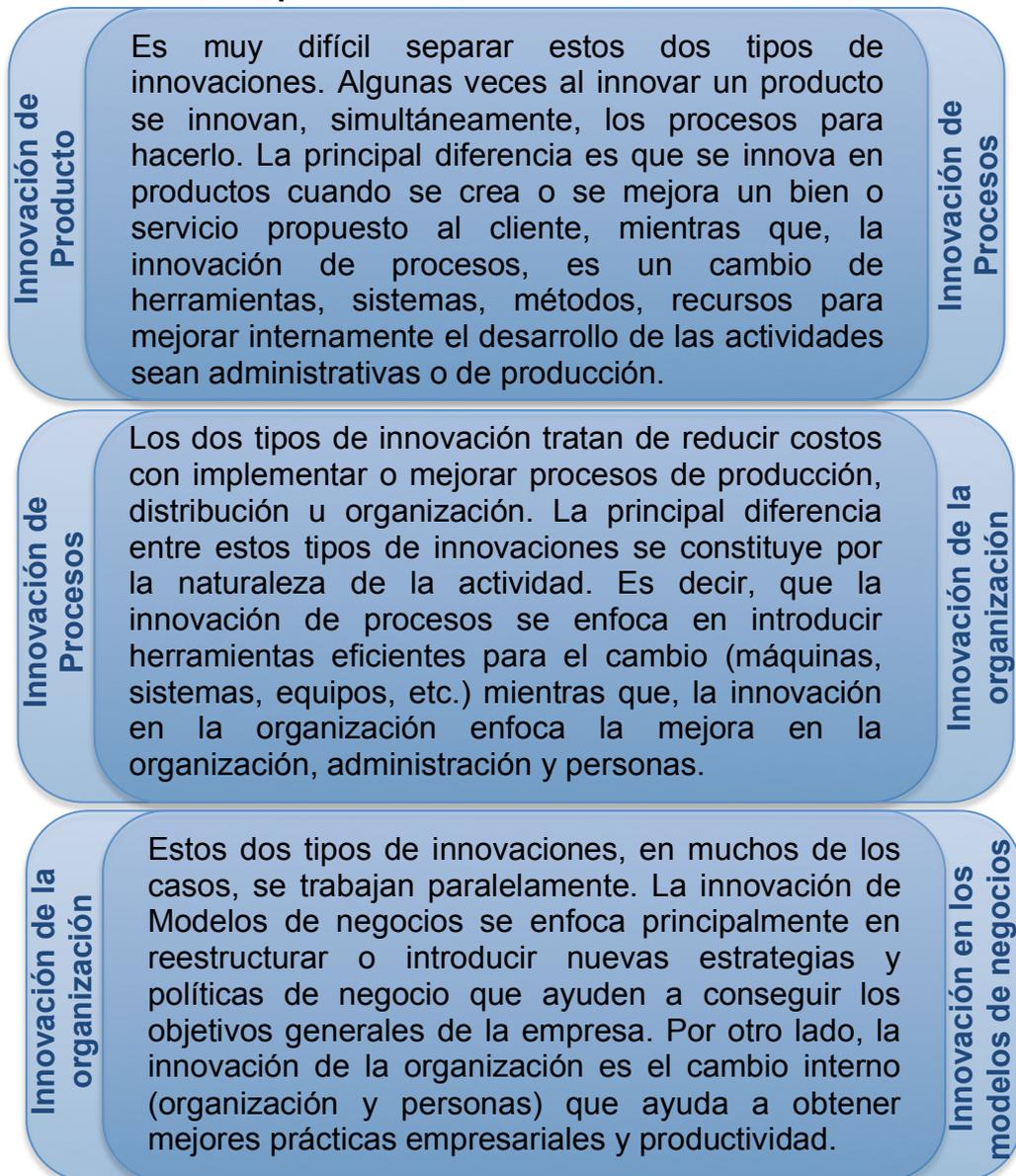
Fuente: (Martínez Villaverde, 2006); (CEM Confederación de Empresarios de Málaga, 2010); (Manual Oslo, 2005).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Los tipos de innovaciones tienden a tener similares características, es por ello que comúnmente muchos empresarios, según la encuesta desarrollada por el Manual Oslo (2005) en España, confunden los diferentes tipos de innovación que han desarrollado. Para mejor

comprensión se detallarán las principales diferencias entre los tipos de innovación que generan mayor confusión.

**Gráfico 13:**  
**Diferencia entre tipos de innovación.**



Fuente: (Martínez Villaverde, 2006); (CEM Confederación de Empresarios de Málaga, 2010) & (Manual Oslo, 2005).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Es imperativo conocer, según rescatan muchos autores ya citados, la importancia de innovar en todos los tipos de innovación existentes (no solo enfocarla en la creación y lanzamiento de nuevos productos, como

comúnmente se acostumbra en el entorno empresarial del país (Noboa E. , 2011). La innovación practicada en todos sus tipos genera mayor productividad, desarrollo y ventaja competitiva en las empresas; enriqueciendo y haciendo más eficientes los recursos, los procesos y, el ambiente en general de la compañía (2011).

▪ **Innovación según su impacto.**

La clasificación de la innovación según el impacto puede ser: Incremental, novedosa o radical:

- **Innovación Incremental.-** Martínez V. (2006)
- en su libro *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*, define la innovación incremental como las innovaciones que buscan mejoras en la calidad de acabados y eficiencia de uso de materiales a precio bajo. Este tipo de innovaciones generalmente busca mejoras continuas o nuevas ideas de negocio, utiliza bajo riesgo y rentabilidad. Usualmente no necesitan un cambio de equipo y el retorno es a corto plazo.

La innovación incremental es la que habitualmente suele practicarse en el Ecuador (Noboa E. , 2010). Estas innovaciones pueden ser: Cambio de formato de algún producto, reestructuración del *Layout*<sup>23</sup> de la compañía, diseño de oficinas e imagen corporativo, entre otros.

- **Innovación Radical.-** Según Gopalakrishnan y Damanpour (1997) estos tipos de innovaciones son cambios esenciales en las actividades de la empresa con respecto a las prácticas existentes. Las innovaciones radicales son las que proveen mejores y más beneficios resultados para la empresa. Requieren un mayor riesgo, un equipo capacitado, y generalmente el retorno es a mediano plazo (Noboa E. , 2010). Se consideran innovaciones radicales/novedosas los nuevos emprendimientos, planes pilotos, creación de productos novedosos.
- **Innovación Disruptiva.** No muchos autores toman este tipo de innovación como parte de la clasificación de según el impacto. El término

---

<sup>23</sup> *Layout* por su traducción al español, disposición o plan; en términos administrativos es el diseño de la estructura, maquinarias y/o departamentos que hace de los procesos ser más productivos.

Innovación Disruptiva fue introducido por (Christensen, 1997) en su libro “*El dilema de los innovadores*”. Estas innovaciones son las más difíciles de implementarse puesto que generalmente requieren alta tecnología, mayor riesgo y, un equipo más sofisticado. El retorno se manifiesta a largo plazo y la rentabilidad es totalmente alta (Noboa E. , 2010).

Este tipo de innovaciones no es tan practicado en el país (2010). Es necesario comenzar la búsqueda de innovaciones disruptivas o excepcionales puestos que estos salvan mercados y suplen nuevas necesidades del clientes; factores importantes para mantener una compañía cuyo mercado reina la competencia de precios y/o calidad (mercados comunes en el Ecuador). Un ejemplo de innovaciones disruptivas es: La creación de un producto (bien o servicio) completamente original, cambios tecnológicos, cambios de producción total, creación de nuevos mercados o apertura de los saturados, y demás.

### **2.2.3. Otros conceptos que relacionan la innovación.**

La innovación según definimos anteriormente, es todo cambio que genera una ventaja competitiva. Este término muchas veces es confundido o relacionado con factores como la creatividad, competitividad, invención, buenas prácticas empresariales, emprendimiento, entre otros. Estos elementos en su conjunto forman y concatenan el concepto de innovación mas no son sinónimos del mismo, como muchos empresarios del medio confunden<sup>24</sup>. En esta parte de la investigación se definirá cada uno de estos factores y se mostrarán las principales relaciones y diferencias con la innovación.

#### **▪ Innovación – Invención**

Según el Diccionario de Real Academia Española (1992), invención es el “*acción o efecto de inventar*”<sup>25</sup>. La innovación, por otro lado, es todo cambio que genere una ventaja competitiva. Utilizando estos conceptos se puede analizar que la invención utiliza la innovación para inventar; pero

---

<sup>24</sup> Entrevistas a reconocidos empresarios del país (ANEXO 2 – 3)

<sup>25</sup> Crear algo nuevo y original (RAE).

no necesariamente la innovación utiliza la invención para innovar. Una de las principales diferencias en base a los conceptos antes explicados, es que la innovación no solo se enfoca en la creación de algo nuevo sino que también, en la mejora de algo que ya existe. Por otro lado, la innovación a diferencia de la invención, crea o mejora algo enfocándose siempre a un mercado.

La afirmación precedente de que no es lo mismo inventar que innovar se relaciona con la frase conocida de *Sid Caesar* “*El tipo que inventó la primera rueda fue un idiota. El que inventó las otras tres, ese fue un genio*”. El autor de la frase refleja que un innovador no es aquel que inventa nuevas u originales cosas, si no aquel que usa la imaginación para crear o mejora cosas que sean útiles y beneficiosas para la humanidad.

#### ▪ **Innovación – Creatividad**

La creatividad y la innovación, empresarialmente hablando, son conceptos que se analizan erróneamente de forma individual. La creatividad es directamente un instrumento de la innovación, como se definió anteriormente, al analizar por separado estos dos factores los beneficios que se generen serán escasos (Noboa E. , 2010). Antes de buscar innovaciones es necesario medir la capacidad creativa de los colaboradores y el clima de la empresa (Kastika, 1999). La creatividad, según la RAE, es la “*facultad de crear*”. La creatividad enfocada en el mundo de los negocios, de acuerdo con Kastika (2012) debe ser analizada, despertada, desarrollada y valorada como un bien excepcional el cual se traduce en marcas, productos, objetivos y estrategias.

El mismo autor clasifica la creatividad en tres niveles: el primero enfocado en la “supervivencia”, este tipo de creatividad se efectúa por el ingenio (necesidades, urgencias, límites, obligaciones, etc.); el segundo se desarrolla para “crecer” (nuevos proyectos, objetivos, desafíos, metas, entre otras); y, el tercer nivel de creatividad está orientado al “desarrollo”

(deseos, ilusiones, sueños, demás). De acuerdo a estos niveles de creatividad se crea innovaciones según su impacto: innovaciones incrementales (solución de problemas, cambio de estructura, mejoras de proceso) con la ayuda de la creatividad de supervivencia; innovaciones radicales con la ayuda de la creatividad enfocada al crecimiento (desarrollo de productos, emprendimientos); y, al motivar la creatividad enfocada al desarrollo, las innovaciones o ideas que se reciban serán disruptivas (nuevos conceptos de negocios, creaciones tecnológicas, originalidad, entre otros).

Por otro lado, Andreasen (en su libro "*The Creative Brain: The Science of Genius*", 2006) define cinco elementos que desarrollan la creatividad, mismas que tienen mucho que ver con las variables que miden el entorno de innovación detalladas en el siguiente capítulo, estas son:

1. Libertad intelectual: la personalidad creativa es espontánea, exploradora, curiosa (misma personalidad del innovador).
2. Masa crítica de gente creativa: Con quien se interactúa y recibe retroalimentación.
3. Atmósfera competitiva, libre y justa.
4. Mentores que lo guíen.
5. Prosperidad económica en su entorno: en cuanto a la innovación, este elemento no es siempre aplicable; la adversidad es una fuente importante para desarrollar la innovación (Noboa E. , 2011).

Como conclusión, existe una relación directa entre la innovación y la creatividad. La creatividad es un instrumento necesario para hacer innovaciones, no se puede innovar si no se tiene capacidades creativas (ver el "problema o necesidad" y "crear" una idea que la solucione). Kastika (2011), sostiene que algunos autores del tema enfocan la diferencia a partir del comparación entre la "novedad" y el "valor";

orientando la creatividad más hacia “la novedad” (sin dejar a un lado lo valioso) y a la innovación en el “valor” (sin dejar a un lado la novedad).

#### ▪ **Innovación – Emprendimiento**

El emprendimiento según García (2008), en el Libro “*Business Lifestyle*”, es un estilo de vida que a través de una iniciativa que aporte valor, busca la satisfacción de las necesidades colectivas. Para que exista innovación (cambio que genere valor), es necesario contar con una de sus características, el emprendimiento. Bajo la afirmación de (Drucker, 2006) “*la innovación es el instrumento del emprendimiento*” y el anterior análisis; se puede inferir que no puede haber innovación sin emprendimiento. Sin embargo, a pesar de la ausencia de innovación en algún tipo de negocio en particular, sí es posible emprender (i.e. Cyber café).

#### ▪ **Innovación – Competitividad**

Muchos autores de décadas actuales como pasadas rescatan que la competitividad es el resultado de la innovación. Dentro de los conceptos de innovación expuestos anteriormente, todos los autores demuestran la relación directa entre la innovación y su repercusión en el beneficio competitivo de las empresas que lo aplican. Según entrevistas elaboradas a reconocidos empresarios ecuatorianos, los cuales comparten que la generalidad de las empresas que hayan aplicado dentro de sus procesos y prácticas la innovación son los pioneros dentro su industria.

De acuerdo con el mundialmente reconocido Porter, la competitividad “*es la capacidad que tiene la organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas<sup>26</sup> que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno*

---

<sup>26</sup> O ventaja competitiva, es un término empresarial para definir a las empresas cuyos proceso, recursos, habilidades y conocimientos son mayores que los de sus competidores, y que, le permite obtener mejor rendimiento, eficiencia y eficacia en la organización (Porter, 2008).

socioeconómico” (2008, pp. 8). La competencia, hoy es día es uno de los principales motores de crecimiento de las empresas; ninguna compañía puede darse el lujo de obviar la necesidad de competir. Según el autor antes mencionado, obtener una ventaja competitiva o comparativa dentro del sector o industria es uno de los grandes retos empresariales nacionales como internacionales. Este beneficio o ventaja no se da de la noche a la mañana, es un proceso que con ayuda principalmente de la innovación y otros factores (las buenas prácticas empresariales, personal capacitado, estrategia, entre otros) se podría lograr. *“No existirá tu empresa en el largo plazo si no incluyes la innovación dentro de tu estrategia competitiva y, si tampoco incluyes una estrategia de innovación”* Noboa, 2010.

Porter, define cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector, mismas que con la ayuda de la innovación y estrategias de negocio, podrán ser gestionadas de una forma más productiva<sup>27</sup>:

**Gráfico 14:**  
**Cinco Fuerzas que moldean la competencia en un sector**



Fuente: (Porter, 2008) & (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharib

<sup>27</sup> La Labor fundamental de un estratega es comprender y hacer frente a la competencia (Porter, 2008).

Pese a ser la competitividad una de las variables más difíciles de cuantificar y medir, expertos en el mundo han utilizado acercamientos para considerar este factor con la rentabilidad, la productividad, el volumen de la facturación, el valor de mercado y los beneficios que otorga la empresa (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007). Mediante estos indicadores se relaciona la innovación con la competitividad y se sustenta la afirmación de que las empresas innovadoras son las más competitivas.

#### ▪ **Innovación – Transición**

La transición es parte del proceso de innovación. Este factor es la “*Acción y efecto de pasar de un modo de ser o estar a otro distinto*” (Real Academia Española, 1999). La innovación busca mediante una transición eficiente lograr los objetivos empresariales (ser más competitivos). (Shlossberg, 1995), una de las más reconocidas autoras por su gran aportación en el concepto de transición y la creación de un modelo adoptado por algunos autores mundiales; define la transición como cualquier evento cuyos resultados son cambios de relaciones, rutinas, supuestos y roles. Este último concepto define el proceso principal de la innovación es decir, desarrollar estrategias que desemboquen cambios efectivos para lograr la excelencia.

Shlossberg, en el año 1981 creó un modelo de transición denominado “Sistema de las 4S”, en donde se incluyen variables que afectan en el momento de hacer frente a la transición. Mismas que se relacionan directamente con la innovación y su proceso; estas son:

- La **Situación** (*situation*), refiriéndose a la clase de transición que afecta a todos los elementos que caracterizan el momento de efectuarse (el tiempo, cambios de roles, experiencia previa, estrés, duración). Primer paso para aplicar un proceso de innovación es conocer la situación o entorno de innovación de la empresa (se

definirá en el próximo capítulo). Luego, de acuerdo a las debilidades que se encuentren poder aplicar estrategias de transición efectiva.

- El **Sí mismo** (*self*), refiriéndose a aquellos recursos propios usados para reducir el impacto de transición (las características personales y demográficas, las competencias y, las aptitudes). Es importante al momento de querer innovar, conocer las principales características de cada miembro de la empresa (departamento/ personal) para crear estrategias en donde el cambio sea comprendido como algo beneficiosos y no algo que “estorbe los procesos”<sup>28</sup>.

- El **Apoyo** (*support*), el cual describe las formas de soporte recibido (emocional, económico o de información). En el caso de la innovación, este factor es importante al momento de la transición; pues, se necesita apoyo interno y externo (clientes, proveedores, accionistas, consultores, etc.) para poder hacer posible desarrollar un proceso de innovación constante, medido y ordenado. Y, finalmente;

- Las **Estrategias** (*strategies*), centradas en el problema o la solución del problema, referente al plan de acción y la puesta en marcha (estrategias de afrontamiento). Las estrategias son un pilar fundamental de la innovación; no se puede innovar productivamente sin tenerlas. Las estrategias sirven de soporte, colchón para los impactos y, sobrevivencia.

Al analizar el modelo aportado por Schlossberg, se demuestra la gran relación entre las fases de innovación y la resistencia que comúnmente se crea en el momento de querer cambiar (borrar paradigmas, renovar procesos, etc.). Citando la frase anónima muy conocida y repetida “*Si haces lo mismo no esperes resultados distintos*”, concluimos que la

---

<sup>28</sup> Es imperativo cuidarse, al momento de innovar, del virus desmotivador que pueda contagiar cualquier miembro de la organización.

transición es parte indispensable en el momento de querer innovar; sin cambio no hay innovación.

▪ **Innovación – Buenas prácticas empresariales.**

Buenas prácticas empresariales, término muy utilizado en el léxico empresarial desde principios del siglo XX. Se refiere a la condición que tiene una empresa de obtener el éxito mediante el buen trato y fidelidad hacia clientes internos y externos, calidad de productos, atención hacia los grupos de interés, desarrollo del equilibrado y, compromiso con la sociedad y el medio ambiente (Caldas, Carrión, & J. Heras, 2011). Las buenas prácticas empresariales son la parte esencial para lograr un entorno que propicie la innovación. La consecuencia converge en un proceso de innovación organizado y sistematizado; a su vez en la mejoría competitiva de la compañía.

Aplicar buenas prácticas en la empresa significa buscar y usar las mejores maneras de trabajar logrando los objetivos empresariales. Una de las estrategias más eficiente para conseguir desarrollar buenas prácticas empresariales es la innovación (Kastika, 2012). El primer paso para tener un proceso de innovación que ayuda a la generación de buenas prácticas es tener un entorno que la atenúe. Es decir, tener un clima en la empresa que ayude al desarrollo de nuevas ideas, a la búsqueda de mejoramiento continuo, a la tranquilidad de los clientes internos y externos y a tener procesos productivos que generen a la empresa una ventaja en cuanto a la competencia (Noboa E. , 2010). En otras palabras, tener un entorno que propicie a la innovación<sup>29</sup> ayudará a la generación de buenas prácticas empresariales y a tener un sistema que brinde mejores resultados para la compañía.

Al decir innovación, está sobreentendido que la empresa que la aplica automáticamente está desarrollando buenas prácticas empresariales; de

---

<sup>29</sup> En el siguiente capítulo se explica más profundamente este término.

lo contrario, no existiría un proceso eficiente de innovación y los resultados a corto plazo reflejarán el fallo. No existe la innovación empresarial sin aplicar buenas prácticas empresariales (2010). Así como también, no se aplican buenas prácticas empresariales sin ejercer un entorno de innovación en la empresa.

#### ▪ **Innovación – las TICS**

Las TICS o Tecnologías de la información y comunicación, “se conciben como el universo de dos conjuntos representados por las tradicionales Tecnologías de Comunicación (TC), constituidas por la radio, la televisión, y la telefonía (móvil – convencional); y , las Tecnologías de Información (TI), caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenido (informática de las comunicaciones, telemática de las interfaces)” (PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2002). Es sumamente complicado en pleno siglo XXI “siglo de comunicaciones”, manejar una empresa sin ayuda de las TICS. Esta herramienta es primordial para poder gestionar cualquier proceso sea interno o externo, para transmitir ideas y mejoras, para solucionar inconvenientes, para desarrollar eficazmente los negocios, entre otros.

De acuerdo a De Ginnata (2012), “Las TICS han sido una herramienta importantísima para el sector PYME como para el de las grandes industrias. Hoy en día se puede gestionar negocios desde cualquier parte del mundo sin tener que viajar, se agilitan los procesos y, los empresarios tienen más tiempo para desarrollar ideas”. Las TICS son el instrumento inicial para poder generar un entorno que propicie la innovación y tener un sistema que busque innovaciones constantes. No se podrá innovar si no hay un sistema de información y comunicación en la empresa que la facilite. La anterior afirmación no quiere decir que las empresas que aún manejen su contabilidad con cuadernos no puedan innovar; pero sí que tendrán un trabajo más pesado y el proceso de innovación que va a tomar más tiempo implementarse. Habría que gestionar un mejor entorno de la

innovación y esto se podría hacer únicamente con la ayuda de las TICS y los demás factores que se mencionaron anteriormente.

La innovación busca agilizar procesos, satisfacer las necesidades, mejorar la comunicación interna, abrir nuevos mercados, ser más competitivos, tener un ambiente laboral que motive a los colaboradores a proveer de nuevas ideas, entre otros. Es complejo tener un proceso de innovación (tener la innovación en todos los procesos y estrategia de la empresa) si no existe un entorno que la propicie. Sin este entorno, (ayudado por las TICS, generación de creatividad corporativa, motivación del personal, creación de un sistema para recepción de ideas, etc.), es casi imposible tener una empresa innovadora a largo plazo. Adicional a lo anterior, hoy en día sin la innovación no será posible ser competitivos dentro de un mercado (Drucker, 2006).

#### **2.2.4. La innovación como proceso**

Peter Drucker indica que *“el término innovación designa tanto un proceso como su resultado”* (Drejer, 2002). Según la RAE, un proceso es un *“conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”*; y un resultado es *“Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”*. La innovación, como se la definió, es todo cambio bajo la ayuda de una idea o emprendimiento que brinda resultados productivos para la compañía. Hacer que una idea llegue a emprenderse y a arrojar un resultado requiere de un proceso. Fases que comienzan con la recepción de las ideas, el filtro, el desarrollo, la simulación del proyecto y, la puesta en marcha para un mercado. Algunos autores del tema señalan que parte del proceso de innovación está el de gozar de un entorno que la propicie y haga efectivo el proceso anterior mencionado. De lo contrario, la innovación no estaría sistematizada ni sería parte importante de la compañía (Manual Oslo, 2005).

#### **2.2.4.1. Diferentes propuestas sobre modelos de innovación**

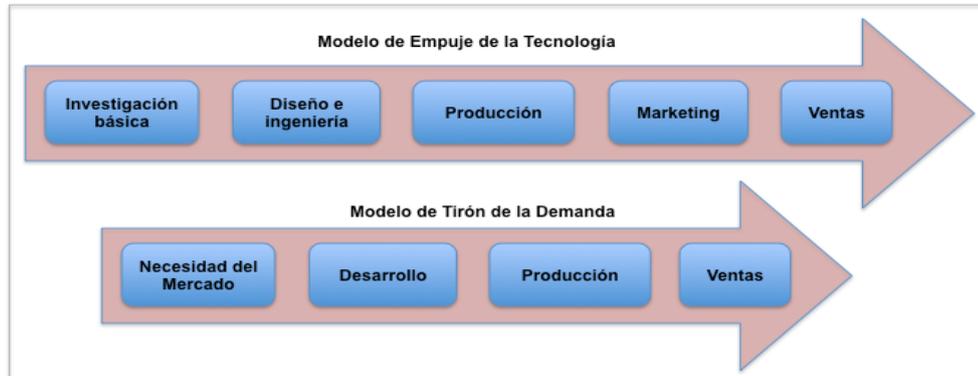
Históricamente, se evidencia la existencia y aplicación de algunos procesos de innovación, tales como: los modelos de etapas; los modelos de conversión y empuje de la tecnología/tirón de la demanda; el Modelo lineal de Markins, el Modelo Kline, entre otros (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007).

Pese a la existencia de numerosos modelos de innovación, hasta el momento no se ha desarrollado un modelo universal que pueda ser aplicado por todas las compañías (Forrest, 1991, p. 450; Hobday, 2005, p. 132). El proceso de innovación, según Noboa (2010), puede ser creado por cada compañía y no existe la necesidad de que sea el mismo en todas las empresas. Es irreal decir que se usará los mismos procesos y las mismas estrategias puesto que cada empresa tiene realidades diferentes (2010). De acuerdo a Velasco, Zamanillo, y Gurutze (2007), de todos los modelos de proceso de innovación los más destacados, extendidos y, aceptados son modelos: Lineales, por Etapas, Interactivos o Mixtos, los Integrados y, los de Red.

- **Modelos Lineales: Impulso de la tecnología y jalón de la demanda.-** Usualmente, este tipo de modelo es conocido como el de primera y segunda generación (Rothwell, 1994). Según el mismo autor, dentro de los modelos que caracterizan la linealidad están el Modelo del Empuje de la tecnología (aplicado luego de la Segunda Guerra Mundial); que va desde la ciencia a la tecnología, mediante el proceso del conocimiento científico, la investigación aplicada, la fabricación y el lanzamiento al mercado. Este modelo es progresivo, secuencial y ordenado. Por otro lado, en el Modelo de jalón de la demanda (mediado de los 70's) el mercado comienza a ser un enfoque primordial en las empresas. Este último surge mediante la necesidad de la demanda y la satisfacción de sus deseos; su aplicación arrancó una guerra competitiva

entre muchas compañías del mundo y fue también el motivo del cierre de algunas.

**Gráfico 15:**  
**Modelo Lineal de la innovación**



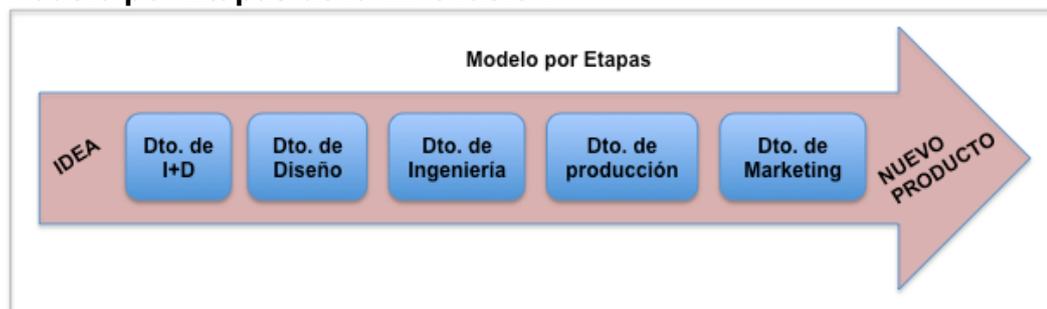
Fuente: (Rothwell, 1994).

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Pese a ser un modelo muy utilizado en las estrategias empresariales y útil para entender de modo simple el proceso de innovación. Éste presenta algunas deficiencias, ya que al ser un modelo secuencial y ordenado tiende a ser mecánico (limitando el entorno de innovación en la empresa). Muchas veces, hay ciertas fases no tan útiles dentro del proceso, como otras que descienden una sucesión distinta (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007). Otra limitación se da en el enfoque extremo del proceso (sea tecnológica o jalón de la demanda); es decir, las empresas que la aplican enfocan sus esfuerzos a la tecnología o demanda limitando los procesos a la orientación específicamente de alguna.

- **Modelos por Etapas.-** Estos modelos presentan secuencias lineales como el anterior; con la diferencia, de que su enfoque va tanto para empuje de la tecnología como para el jalón de la demanda, haciendo fases consecuentes y énfasis donde se requiera. El proceso va desde la concepción de una idea o proyecto, seguido con etapas que facilitan la puesta en marcha y comercialización de dicha idea (Saren, 1984).

**Gráfico 16:**  
**Modelo por Etapas de la innovación**



Fuente: (Saren, 1984)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

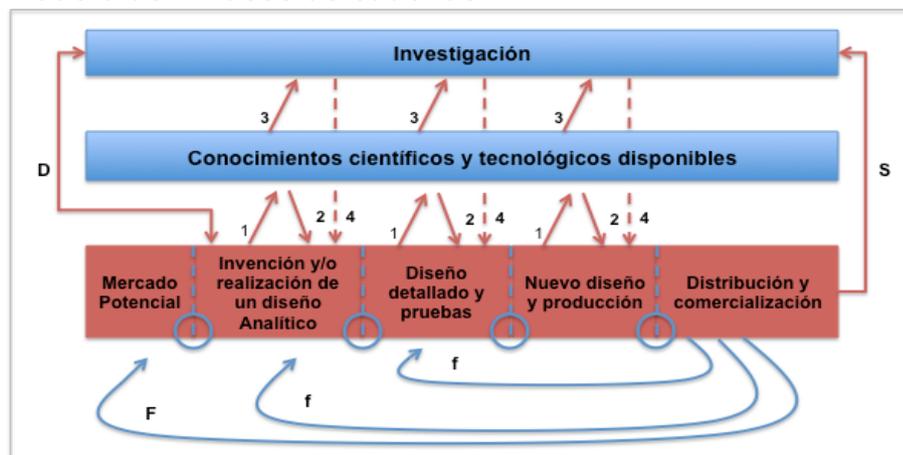
El Modelo por etapas, apunta los procesos en tres fases: la concepción de la idea, la implementación y su difusión al mercado. El departamento de I+D en este tipo de procesos juega un papel importante como filtro principal de ideas mediante la investigación al mercado (1984).

El modelo también presenta limitaciones (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007). La principal se da al momento de que cada departamento y etapa trabajan individualmente, desabrochando las bondades que ofrecerían la relación, retroalimentación e interacción de todas fases. Según Noboa (2010), aplicando modelos por etapa en la empresa provoca que el proceso de innovación deje de ser algo sistematizado y continuo. Generalmente este tipo de modelos se enfocan al lanzamiento de nuevos productos (limitación hacia la innovación) y, el Departamento de I+D es un sub-departamento del de Marketing, focalizando sus objetivos a la investigación de mercado, filtro de ideas y comercialización de productos. El Departamento de I+D podría aprovecharse al máximo siendo el centro de todos los departamentos, involucrando e interactuando la innovación con cada uno de ellos (líder de los procesos, gestor de la innovación en la empresa y/o mentor del comité de innovación). Al igual que el Modelo lineal, otra de las limitaciones del Modelo por Etapas es su naturaliza secuencial que no es válida en la práctica. La innovación al aplicarse como procesos le debe a la no-linealidad para su mayor eficiencia (Saren, 1984) & (Noboa E. , 2011).

- **Modelos Interactivos o Mixtos.**- Denominados los Modelos de Tercera Generación. Se desarrollaron a mediados de los 70's y se los considera uno de los procesos que ayuda a aplicar mejores prácticas en las empresas. Este tipo de modelos ayudó a minimizar el despilfarro de los recursos y a la reducción de los costes; necesaria para las empresas de la época puesto que se vivía una crisis económica, alta inflación y desempleo (Rothwell, 1994).

Estos modelos siguen una secuencia, al igual que los dos modelos anteriores, mezclando la tecnología, el mercado y los procesos retroactivos que se dan en todas las fases de la innovación. Entre los más reconocidos autores que aportaron con los Modelos Mixtos: modelo de Marquis, el de Roberts, el de Rothweel y Zegveld y, el de Kline; siendo éste último uno de los más utilizando y conocidos. El Modelo de Kline (Modelo de enlaces en cadenas) adoptado sobre gestión de la I+D+i en la norma UNE 166002, tiene como principal objetivo relacionar la innovación con las actividades de Investigación y Desarrollo de la empresa.

**Gráfico 17:**  
**Modelo de Enlaces de cadenas**



Fuente: (Kline & Rosenberg, 1986)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Como se observa en el anterior gráfico, el proceso de la innovación en este modelo relaciona actividades creando retroalimentación con todas las etapas de desarrollo. El modelo propuesto está compuesto por 5

caminos o trayectos que según su autor se conectan entre sí por medio de las tres áreas: la investigación, el conocimiento, la cadena central del proceso de innovación tecnológica (Kline & Rosenberg, 1986). El primer trayecto o cadena central de la innovación inicia con la idea, creada bajo la necesidad de un mercado y se plasma mediante la invención y/o diseño analítico. El segundo camino, se caracteriza por series de retroalimentaciones (*feedback link*); representadas en el Gráfico 17 por pequeños círculos entre las fases de la cadena central (los círculos señalados por las flechas (f) proveen información del mercado que ayuda a la modificación del producto final. Mientras que, lo señalados con la flecha (F) representa la retroinformación otorgada por el mercado potencial, creando nuevas necesidades). El tercer trayecto está compuesto por la unión del conocimiento e investigación con la cadena central de la innovación (principal característica del modelo de cadenas). La [flecha (1)] une la invención con el conocimiento, en el caso de que el conocimiento aporte con datos necesarios, dicha información es transferida al invento o diseño analítico – [flecha (2)]; caso contrario, se realizará investigación respectiva del caso [flecha (3)] y, posterior a ello, los resultados de la investigación, [flecha (4)], se almacenarán en el *stock* del conocimiento. El cuarto camino del modelo, conecta la investigación con la invención bilateralmente [flecha (D)] en algunos ocasiones nuevos descubrimientos hacen posible innovaciones radicales (Kline & Rosenberg, 1986). Finalmente, el quinto trayecto del modelo hace relación entre el mercado y la investigación [flecha (S)], haciendo referencia en ciertos resultados que apoyan la investigación (herramientas, información, instrumentos, etc.).

A simple vista, este modelo logra un completo proceso de innovación relacionando la ciencia y la tecnología en todas las fases que lo caracterizan. Pese a ello, según el profesor Morcillo (1997), éste presenta también limitaciones: su carácter lineal afecta los sistemas de retroalimentación y difusión de información. Por otro lado, el tiempo en desarrollar el proceso es excesivamente largo (numerosos procesos de

retroalimentación), muchas veces según el mismo autor, las innovaciones con lanzamiento tardío tienden al fracaso (competencia se adelantó, cambio de necesidades del mercado, etc.). Otra de las limitaciones es la tendencia burocrática y la no integración funcional al no hacer referencia al trabajo de equipos interdisciplinarios<sup>30</sup>.

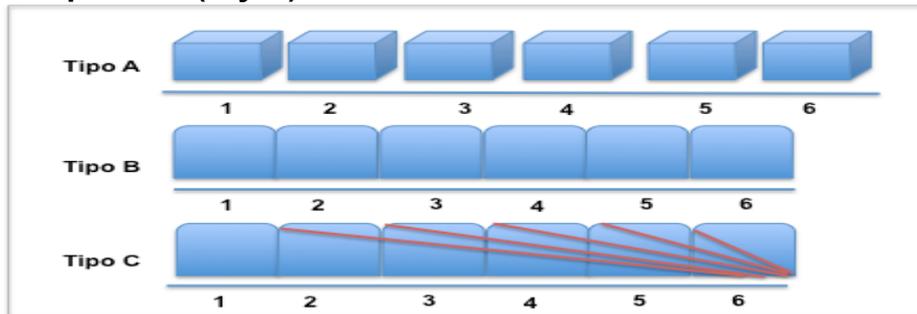
- **Modelos Integrados.-** Rothwell (1994), los denominada como Modelos de Cuarta Generación. Este modelo entra en vigencia a partir de los años 80's. Las empresas comienzan a enfocarse en la naturaleza del negocio y las tecnologías esenciales, vinculándose con la estrategia global de la compañía. Por medio del modelo se logra ser más competitivos, tener estrategias orientadas en el tiempo, establecer alianzas, entre otros. Pese a ser un modelo que incorpora procesos retroactivos, sigue manteniendo su esencia secuencial (comienza una etapa cuando terminan la otra). Al considerarse el tiempo como variable indispensable para el proceso de innovación, se incorpora un sistema de solapados o simultáneos donde se realizan distintas fases del proceso al mismo tiempo (Hidalgo Nuchera, León Serrano, & Pavón Morote, 2002). El "*Enfoque rugby*" al desarrollar un producto (Takeuchi & Nonaka, 1986), representa las ideas de un grupo como unidad en donde todos los participantes trabajan juntos desde el comienzo hasta el final del proceso. Se maneja de acuerdo a las interacciones entre los miembros (es decir, se puede comenzar al diseño del producto antes de esperar los resultados de la viabilidad del producto - fase 3 antes que la 2).

En el Gráfico 18 se ilustra las diferencias entre el modelo lineal (Tipo A), el modelo solapado que permite procesos simultáneos en los extremos adyacentes (Tipo B), y, el modelo solapado que permite solapamientos en todas las etapas del proceso (Tipo C).

---

<sup>30</sup> Participación de todos los profesionales fomentando el trabajo en equipo, término completamente distinto a grupos de trabajo (siguiente capítulo).

**Gráfico 18:**  
**Fases de desarrollo de productos Secuenciales (A) vs Solapadas (B y C).**



Fuente: (Takeuchi & Nonaka, 1986)  
 Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Uno de los modelos integrados reconocidos, Modelo Schmidt-Tiedemann, conocido también con el nombre de Modelo en Concomitancia (Forrest, 1991). Este patrón reúne la investigación, la función técnica (refiriéndose al *know How*); el desarrollo y a la evaluación técnica; y, la función comercial, conjuntamente estas tres áreas se acompañan a lo largo del proceso. El modelo de Concomitancia, usado por líderes empresas japonesas, integra en todas las fases a los proveedores, clientes internos y clientes externos (Rothwell, 1994); presenta una gran debilidad Al incorporar interacciones con el entorno puede llegar a ignorar factores del ambiente organizativo como nuevas regulaciones gubernamentales (Forrest, 1991). Por esa limitación algunos autores denominan este modelo como de tercera generación pese a ser considerado de la cuarta.

- **Modelos de Redes.-** El sistema de integración de redes o Modelo de Quinta Generación según Rothwell, distribuye sus procesos en forma de red haciendo énfasis en el aprendizaje interno y entre empresas. Según el mencionado autor, las empresas líderes de los 80's y 90's comenzaron a tener tendencias estratégicas más pronunciadas con necesidad de mayor tecnología, desarrollo de redes estratégicas, competitividad y flexibilidad para productos de calidad y rendimiento.

(Rothwell, 1994) afirma que la innovación se convierte en un proceso de red con utilización de herramientas electrónicas más sofisticadas, que ayuden a lograr incrementar la velocidad, calidad y eficiencia en los nuevos productos de forma interna (administración y actividades funcionales) y, externa (red de proveedores y clientes externos).

**Gráfico 19:**  
**Ejemplo de Modelo de Red**



Fuente: (Trott, 2002)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Con este modelo, la innovación se convierte en un proceso de aprendizaje donde se involucra lo interno y externo de la empresa. Manejar un modelo de red garantiza un sistema de aprendizaje continuo y beneficios a largo plazo; como manejo de información eficiente a tiempo real de procesos internos y externos de la compañía. Pese a ello, este modelo propuesto por Rothwell (1994) no está exonerado de costes como tiempo, inversión en equipos y capital humano. Por otro lado, según el autor, el principal enfoque de este modelo es agrupar todos los agentes necesarios por medio de redes de información y retroalimentación que permitan convertir una idea en un tangible que genere mayores beneficios para la compañía.

De acuerdo al análisis realizado a los principales modelos de procesos de innovación se puede concluir que todos presentan comunes

debilidades que limitan la productividad para las empresas que la apliquen. La mayoría restringe la innovación, es decir, enfoca el proceso en la creación de nuevos productos; olvidándose de innovaciones en la organización, en los procesos internos, servicio al cliente, etcétera. Otra debilidad se da al momento de apuntar solamente a la generación de innovaciones radicales obviando los incrementales (importantes para la empresa). Por otro lado, se limitan a empresas grandes que cuentan con departamentos como de ingeniería e I+D; excusando a las PYMES, que forman el mayor porcentaje de empresas en el mundo.

Otras de las debilidades (importante para el presente tema de investigación), es que en ninguno de los modelos hace énfasis en el proceso pre-innovación o entorno de innovación; mismo que ayuda a la generación de las ideas dentro de la empresa (todos comienzan con la recepción de la idea obviando el qué hacer para recibirlas - trabajo no tan fácil). Así como también, el proceso post-innovación; el proceso de innovación nunca para, siempre hay alguna retroalimentación importante que permita modificar el producto, la idea o proyecto (“re-innovación – en el cual los productos se modifican como resultado de los inputs obtenidos”), (Forrest, 1991) citado por (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007).

#### **2.2.5. Limitaciones paradigmáticas de la innovación**

De acuerdo al Modelo 206 de la innovación escrito por el ecuatoriano Ernesto Noboa V., en su experiencia de consultoría empresarial en el país afirma que existen mitos, paradigmas y limitaciones que hacen bloqueo a cualquier manifestación de innovación en la empresa. Estas son: la innovación es siempre tecnológica, más recursos equivalen a más innovación, la innovación no se puede enseñar, solo las innovaciones radicales son exitosas y, la innovación es simplemente cuestión de suerte. Por otro lado, La Confederación de Empresarios de España señala otras barreras que limitan la capacidad de innovar en las PYMES (sector empresarial elegido para el desarrollo de la investigación):

- **Escasa convicción de la innovación como elemento estratégico**, la Alta Dirección en una empresa es la primera responsable en transmitir, concienciar y comprometer a la organización mediante una buena estrategia de innovación y un entorno que la propicie. La innovación, tal como sostiene el autor, no es algo de un día para el otro que se da bajo un discurso motivador; es más bien, un procesos que requiere tiempo, estrategia y entorno para realizarlo.
- **Falta de predisposición al cambio**, esta limitación, es el principal bloqueo que se presenta al momento de hacer alguna modificación en los procesos en una empresa. Se presentan las interrogantes y afirmaciones tales como: “llevamos demasiado tiempo haciéndolo así, no seríamos capaces de adaptarnos”, “al cliente le gusta tal y como tenemos”, y, la más popular, “si hemos ganado dinero haciéndolo de esta manera, ¿por qué cambiar?”. Estas actitudes, según el autor, dificultan el proceso de innovación en la empresa. Es necesario, antes que se transfiera el “virus desmotivador” a todo el personal, crear estrategias que abran caminos hacia la innovación.
- **Personal técnico de apoyo insuficiente o inexistente**, el proceso puede verse afectado por las competencias y el perfil de los equipos de trabajos encargados de la innovación en la empresa. Dentro de la estrategia de crear un entorno de innovación está definir los perfiles y competencias en todos los cargos de la organización; como también, crear equipos trabajo (comité de innovación) que sean los encargados de filtrar, organizar y dirigir el proceso hacia la innovación (en siguiente capítulo se expande este tema).
- **Filosofía de éxito basadas en las líneas actuales del negocio**, al no existir una focalización estratégica, desalentando cualquier actividad innovadora, será muy complicado diseñar un proceso de innovación y conocer cuál es el impacto de éste en el cumplimiento de los objetivos

empresariales. Según el autor, este tipo de limitaciones se da por la fidelización que existe hacia las actuales líneas de negocio y, por el miedo a un riesgo económico y un mercado que no responda ante el esfuerzo (generalmente en las empresas PYMES).

- **Canales de comunicación no habilitados**, limitación que el autor rescata como una de las principales trabas para la innovación dentro de la empresa. La falta de comunicación o “canales de escucha” entre clientes internos y externos, proveedores, distribuidores, entre otros, es el motivo de errores, pérdida de mercado, reducción de facturación y sobretodo, de escasez de ideas para innovar dentro de la compañía (Escenario muy común en el Ecuador (Noboa E. , 2011)).
- **Capacidades financieras**, otra barrera importante que identifica a las empresas pequeñas y medianas, tanto en Ecuador como en muchos países, es la capacidad financiera. Muchos empresarios tienen el paradigma de no poder hacerlo, pensando que el dinero es mejor invertido en otros aspectos o simplemente no hay dinero para ser “gastado”. Tener una estrategia de innovación ayuda a disponer parte del presupuesto para innovaciones, que a su vez, sirva como colchón financiero para ser utilizado al momento de encontrar una grandiosa idea. Adicional a esto, hoy en día en nuestro país existen muchas facilidades otorgadas por instituciones financieras y gubernamentales para nuevos proyectos, ampliaciones y desarrollo de empresas.
- **Visión a corto plazo**, empresas denominadas “impacientes” ante la innovación. Este tipo de compañías tiene escasa paciencia entre el tiempo de plasmar la idea, desarrollarla, lanzarla y recibir el retorno. Generalmente, según afirma el autor, las compañías con esta limitación fracasan en sus emprendimientos y hay poco dominio en el mercado.

- **La intolerancia hacia los errores**, aceptar los errores dentro de la empresa se lo enfoca, de acuerdo a algunos autores citados, como una de las herramientas para un entorno que ayude a generar innovaciones dentro de la compañías. Sólo en un contexto donde se acepta que la experimentación puede tener resultados contrarios a lo esperado favorece el aprendizaje. La tolerancia hacia los errores (paradigmáticamente mal visto por empresarios del país (Noboa E. , 2011)) ayuda drásticamente a innovar dentro de la empresa y aumenta el volumen e involucramiento del personal.

Las limitaciones que se presentan en una empresa, especialmente en las PYMES, son resistencias que con la convicción de la Alta Dirección y una estrategia para mejorar el entorno de innovación, se podrían reducir o eliminar definitivamente. Estas “limitaciones” paradigmáticas muestran el desafío que se tiene que superar al momento de aplicar la innovación. La innovación es dinámica y requiere de un esfuerzo de exploración, aprendizaje y, mejora continua (2011).

**Tabla 12:**  
**Principales paradigmas para el proceso de innovación - Ejemplos**

Limitación	Mito - Ejemplo
Solo la innovación tecnológica genera mayor retorno.	M&M han duplicado sus ventas de chocolates mediante la impresión del logos-fotos- iniciales personalizados en sus caramelos de chocolate. <b>Una idea que generó una innovación incremental.</b>
Para innovar se necesita inyectar más recursos (financieros, contratación de personal, tecnológicos).	“ <i>Cirque du Soleil</i> ” un circo que no necesita tener y mantener animales exóticos para dar los más innovadores espectáculos de circo nunca antes vistos. <b>“A veces cuando no tienes nada, realmente lo tienes todo” - Robin Rohde.</b>
Subestimar la innovación como elemento estratégico (la innovación no se puede enseñar, es simplemente cuestión de suerte e intolerancia hacia los errores).	Cafetería “ <i>Sweet and Coffee</i> ” con la estrategia de sistematizar sus procesos y capacitación al personal – Hoy en día es una de las cafeterías con mayor facturación en el país. <b>La Alta Dirección debe tener como parte de ella la innovación para poder transmitirla.</b>

Fuente: (CEM Confederación de Empresarios de Málaga, 2010) & (Noboa E. , 2010)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

### 2.3. ENTORNO DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

El Modelo 206 de la innovación de (Noboa E. , 2010) describe que en todo proceso efectivo de innovación existe un **Sistema** y una **Sistematización**. Refiriéndose a sistema como el “*Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto*” RAE; es decir, un conjunto de variables o elementos que gestionadas entre sí cumplen el objetivo de lograr un mejor entorno de innovación en la empresa. Por otro lado, la sistematización como la “*acción o efecto de organizar el sistema*” RAE; a saber, como la alineación de todas las variables más el proceso estratégicamente automatizado que ayuda a mantener continuamente un entorno que propicie la innovación en la compañía y por ende, a tener constantes innovaciones gestionadas por un proceso. El mismo autor rescata que no es posible crear un proceso de innovación si primero no se conoce la salud del sistema antes de sistematizar. En otras palabras, conocer el entorno de innovación antes de crear un proceso y aplicarlo sistematizadamente, de lo contrario, el proceso no serviría.

Por otro lado, (Dávila & Epstein, 2005) en el libro “*Making Innovation Work*” (Hacer que la innovación funcione), rescata que la innovación para las compañías no solo representa la oportunidad de crecer y sobrevivir en un mundo empresarial tan competitivo como en que actualmente vivimos; sino que también, una influencia significativa en la dirección de la compañía. De acuerdo al autor “*Cómo innovas determina qué innovas*”, refiriéndose a la relación directa entre el entorno y la cultura de los colaboradores de la compañía con la innovación exitosa; siendo parte esencial el diagnóstico inicial del entorno antes de aplicarse cualquier proceso de innovación. Asimismo, (Nelson, 2004) afirmando, que el entorno o clima de innovación es la primer paso importante al momento de querer convertirse en empresa innovadora. Si no existe un entorno que motive a lanzar ideas y a sentirse parte de la compañía, no habrá constantes y efectivas innovaciones.

Muchos autores alrededor del mundo ya comienzan a hablar de un entorno que propicia la innovación. Para el presente trabajo de investigación se tomará el concepto de entorno de innovación (aportación por autores mencionados anteriormente) como el grupo de factores o variables que en su conjunto brindan una cultura, visión, estrategias y prácticas empresariales enfocadas hacia la innovación, la ventaja competitiva y desarrollo de la compañía.

### **2.3.1. Gestión del entorno de innovación en la empresa**

Gestionar la innovación o hacerla parte de los procesos productivos de la compañía no es algo que se desarrolla de la noche a la mañana. Es un proceso que dependiendo del estado de la compañía, requiere inversión de tiempo y, según el tipo de innovación, también de capital. En el capítulo anterior se detalló los procesos de innovación aportados por distintos autores y las debilidades que presentan; siendo la más representativa y común entre todos la de apartar el entorno de la compañía como parte importante para cualquier procesos de innovación que se desarrolle. Así como también, la de enfocar las innovaciones al desarrollo de nuevos o mejorados productos. Estas debilidades son sinónimo “limitar la innovación” (Dávila & Epstein, 2005).

#### **2.3.1.1. Modelos para gestionar el entorno de innovación en la empresa.**

##### **2.3.1.1.1. Variables del entorno de innovación**

El entorno de innovación, como ya se definió, es el conjunto de variables que ayudan a crear un ambiente empresarial que patrocine la innovación. Mediante el diagnóstico y la aplicación de las mismas se facilita y sistematiza la generación de innovación dentro de la empresa. Al ejecutar una revisión bibliográfica de diferentes autores nacionales e internacionales, se puede apreciar que no existen diferencias significativas entre las variables que conforman el clima de innovación. En

la siguiente tabla se demuestra la relación entre las variables propuestas por algunos profesionales del tema:

**Tabla 13:**  
**Variables para medir el entorno de innovación - Diferentes autores**

Autor	Variables
Clima de innovación – (Nelson, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomar riesgos y aprender de errores</li> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Empoderamiento</li> <li>✓ Mediciones objetivas</li> <li>✓ Retroalimentación</li> <li>✓ Manejo de Turbulencias</li> <li>✓ Interdependencia</li> <li>✓ Descentralización</li> <li>✓ Cosmopolitan</li> </ul>
<i>Open Innovation –</i> (Meer van der, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión a largo plazo</li> <li>• Tolerancia hacia los rebeldes</li> <li>• Tolerancia hacia las fallas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Manejo de Incertidumbre</li> <li>• Planificación hacia la acción</li> <li>• Planificación de oportunidades</li> <li>• Cooperación externa</li> <li>• Toma de decisiones participativa</li> <li>• Orientación hacia el cliente</li> <li>• Estrategia clara</li> </ul>
Liderazgo para innovar – encuesta del clima global (The Creative problem solving group INC. , 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retos/participación</li> <li>✓ Libertad/soltura</li> <li>✓ Confianza/apertura</li> <li>✓ Idea-Tiempo</li> <li>✓ Alegría/humor</li> <li>✓ Conflicto</li> <li>✓ Apoyo a nuevas ideas</li> <li>✓ Debate</li> <li>✓ Tomar riesgos y aprender de errores</li> </ul>
Modelo 206 de la innovación - (Noboa E. , 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Clima Organizacional</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Facultadamiento</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación hacia la acción</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
Desafío de innovar (Kastika, "El desafío a innovar llegó a Aapresid", 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clima laboral</li> <li>✓ Creatividad</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Gestión de Ideas</li> </ul>
Entrevistas a reconocidos empresarios del Ecuador: (Arrata, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accesibilidad/oportunidad</li> <li>✓ Recepción de Ideas</li> <li>✓ Ambiente organizacional</li> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Estructura eficiente</li> </ul>

Entrevistas a reconocidos empresarios del Ecuador: <b>(Carló, 2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura a todo nivel</li> <li>• Informalidad moderada</li> <li>• Ambiente agradable</li> </ul>
Entrevistas a reconocidos empresarios del Ecuador: <b>(De Ginatta, 2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Cultura innovadora</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Clima Organizacional</li> </ul>
Entrevistas a reconocidos empresarios del Ecuador: <b>(Kronfle, 2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano</li> <li>• Políticas y procesos internos</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Acceso a la tecnología e información</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
Entrevistas a reconocidos empresarios del Ecuador: <b>(Peña, 2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incentivos</li> <li>✓ Capacitación</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ Compromiso</li> <li>✓ Cultura laboral.</li> </ul>

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Al observar la Tabla 13, se colige que los autores analizados tienen un enfoque similar sobre las variables que forman el clima de innovación en la empresa; concordando inclusive con sinónimos en la mayoría de los casos. Para medir o diagnosticar la innovación, los distintos autores desarrollan una serie de preguntas en una encuesta orientada hacia el personal de las compañías y, cuyo análisis lanzará la situación de cada una de las variables. Por consiguiente, se determinará la situación de la empresa en cuanto a su entorno innovador. (Dávila & Epstein, 2005), mantienen un formato más completo para medir el clima de innovación en las empresas (Anexo 5), desarrollando preguntas que tienen una estrecha relación con todas las variables antes expuestas.

Para un mejor análisis, en el Gráfico 20 se agrupó mediante un *Diagrama de Venn*, las variables en la Tabla 13 y el formato de “Clima de Innovación” de Dávila & Epstein del libro “Making Innovation Work”; creando las variables e indicadores expuestas. Mismas que serán utilizadas para el análisis de la información extraída en el presente trabajo de investigación. Examinar el entorno de la empresa ayudará a conocer la base sobre la cual se está construyendo a largo plazo y, a conocer las

principales debilidades a mejorar, fortalezas a explotar y, oportunidades que alcanzar (Kastika, "El desafío a innovar llegó a Aapresid", 2012).

**Gráfico 20:**  
**Variables para medir el entorno de innovación**

<b>Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente interno (diversión y colaboración entre departamentos)</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Visión organizacional participativa</li> <li>• Automotivación del personal</li> </ul>
<b>Capacidad de Aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia hacia la incertidumbre/ Toma de riesgo</li> <li>• Análisis de los proyectos "fracasados"</li> </ul>
<b>Visión hacia la innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia clara - Condiciones para invertir en nuevos proyectos</li> <li>• Plan de carrera para innovadores</li> <li>• Enfoque en el desarrollo del personal</li> </ul>
<b>Empoderamiento y liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia hacia los innovadores "rebeldes" y fallas cometidas</li> <li>• Participación global en toma de decisiones</li> <li>• Niveles jerárquicos necesarios - toma de decisiones corta e informal</li> </ul>
<b>Hincapié en el RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte énfasis en el Recurso humano</li> <li>• Alentar al trabajo en equipo</li> <li>• Personas externas (recepción abierta de ideas)</li> </ul>
<b>Procesos Sistematizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de ideas a todo nivel</li> <li>• Motivación e incentivos para innovaciones</li> <li>• Redes y alianzas</li> <li>• Publicar sucesos innovadores</li> <li>• Indicadores de gestión</li> </ul>

Fuente: (Noboa E. , 2010); (Dávila & Epstein, 2005); (The Creative problem solving group INC. , 2008); (Nelson, 2004); (Kastika, "El desafío a innovar llegó a Aapresid", 2012) & (Meer van der, 2007)

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**CLIMA ORGANIZACIONAL.-** Primera variable a medir y gestionar. Tener un buen clima organizacional es sumamente importante al momento de querer innovar y crear procesos de innovación. Contar con colaboradores que no se sientan cómodos con los puestos que ejercen, no se sientan parte de la compañía, tengan pocos recursos para desarrollar su trabajo o, exista falta de colaboración entre departamentos, estancará el flujo de ideas y por ende, de innovación en la empresa. Si se quiere tener una ventaja competitiva es indispensable tener un clima laboral que permita a los colaboradores ser más efectivos y eficientes<sup>31</sup>. *"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene*

<sup>31</sup> O, "ponerse la camiseta", léxico coloquial usado en Ecuador.

*consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Martínez). El citado autor, brinda un concepto más completo, enfocando al clima organizacional como el motor para lograr objetivos empresariales; en este caso lograr innovaciones que se traduzcan ventajas competitivas.*

El Clima Organizacional está formado por indicadores que la componen (Gráfico 20):

- **Ambiente interno** (diversión y colaboración entre departamentos): El ambiente divertido en la compañía aumenta exponencialmente las capacidades de producción de los colaboradores según Noboa (2010). Muchas de las empresas más innovadoras del mundo (Apple, Google, Amazon, entre otras) ejercen, como estrategia corporativa, un ambiente divertido para los colaboradores; incluso, sin preocuparse de la disminución de productividad de sus colaboradores, en algunas existe la política de dedicarle un porcentaje de su tiempo laborar en divertirse, jugar, generar nuevas ideas, integrarse, entre otras. Estas empresas diseñan oficinas con colores prendidos y motivantes, campos de mini golf, hamacas (para un descanso cuando sea necesario), dispensadores de frutas, etc.; inversión cuyo retorno se demuestra con las ideas más millonarias del mundo. Como sostiene Jesús Cohegrus<sup>32</sup> tener un ambiente divertido no significa estar en “fiesta”, significa crear estrategias para contar con un equipo de trabajo motivado, sin trabajar bajo el modelo de “esclavitud”. Sostiene también, que no es necesario seguir el modelo aplicado por las grandes empresas, sino tratar con los recursos posibles de ligar la “diversión” con el “profesionalismo”.

Por otro lado, hoy en día la tecnología brinda herramientas (TICs) que facilitan y motivan al intercambio de información, mejorando en gran medida la comunicación interdepartamental y externa. El intercambio

---

<sup>32</sup> Director de Kaxan Media Group, empresa desarrolladora del juego Taco Master, presente en iTunes México.

de información es una herramienta importante que ayuda a la generación, filtrado y mejoramiento de ideas para innovar en la compañía: mejoramiento de procesos estancos, cuellos de botellas, solución de problemas, etcétera. (Kronfle, 2012), sustenta que *“Es casi imposible contar con nuevas ideas en un ambiente mecánico, rutinario y sin acceso a la información”*.

- **Flexibilidad:** La flexibilidad moderada en la aplicación de normas y reglamentos es fundamental para un clima organizacional apropiado para innovar. Ceñirse a ellas, de acuerdo a Dávila y Epstein (2005), produce detención a la generación de nuevos cambios que generen beneficio para la empresa. Aquellos directivos que no aceptan ninguna gran idea que se salga de los lineamientos y reglas de la compañía son autores de la muerte de grandes innovaciones. Uno de los pasos que Conchegrus (2012), director de Kanax Group, propone para que una empresa sea innovadora y competitiva es entender a sus empleados y flexibilizarse ante los esquemas plasmados; ello favorecerá en gran medida a encontrar a los colaboradores estrellas que propongan nuevas y más efectivas formas de gestionar en la empresa. Por otro lado, el (Manual Oslo, 2005), Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, aseveran que la estructura organizativa de una empresa puede influir directamente sobre las actividades de innovación; apuntando que las organizaciones menos jerarquizadas y más flexibles (proveyendo a sus colaboradores autonomía, responsabilidad para la toma de decisiones) serán más eficaces para la generación de innovaciones radicales.

- **Visión organizacional participativa:** La inclusión de los colaboradores para la definición de la visión de la empresa; la claridad de la gerencia sobre el papel de la innovación en la organización; y, la confianza que sientan los colaboradores hacia dónde va la empresa, son otros de los indicadores que generarán un clima organizacional

idóneo para entorno de innovación favorable (Dávila & Epstein, 2005). Es imperativo que la Directiva empresarial tenga claro el enfoque de la innovación y hacia dónde se desea llegar; ello inyectará en toda la organización un camino a seguir y una visión global que todos persigan (en todo nivel laboral). Contar con la opinión de todos los colaboradores para elaborar los objetivos de la compañía generará interés y compromiso; al sentirse partícipes de la dirección que se enfocará la empresa, tendrán la motivación y responsabilidad de cumplirlos.

- **Automotivación del personal:** El compromiso de generar un clima organizacional no solo es un trabajo de la alta dirección, sino también le corresponde a los colaboradores aportar. Es por ello la necesidad de contratar personal cuyo perfil no solo se enfoque a las competencias y aptitudes sino que también, a las actitudes y personalidad. Como afirma (Noboa E. , 2010), la empresa en este aspecto tendrá el deber de guiar y apoyar al crecimiento personal, pero al final, será responsabilidad y problema individual. La armonía y automotivación son dos de los aspectos claves que generarán en los colaboradores creatividad fluida y por ende más innovaciones en la empresa.

**Gráfico 21:**  
**Clima Organizacional efectivo para innovar**



Fuente: (Noboa E. , 2010); (Dávila & Epstein, 2005); (The Creative problem solving group INC. , 2008); (Nelson, 2004) & (Meer van der, 2007)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Luego de conocer todos los factores que componen un buen clima organizacional (Gráfico 21) y la importancia de cada uno de ellos en la generación de innovaciones en la empresa; se puede inferir que conocer el clima organizacional y mejorar los bajos indicadores, es el punto de partida para un entorno favorable a innovar (estrategia de mejorar el clima organizacional).

**CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.**- El Diccionario de la RAE maneja tres conceptos que definen aprendizaje **1. m.** *“Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa”*; **2. m.** *“Tiempo que en ello se emplea”*; y, **3. m.** *“Adquisición por la práctica de una conducta duradera”*. La capacidad de aprendizaje es la facultad cuyo tiempo empleado desemboca en el conocimiento de una actividad y la adquisición de una conducta duradera. Es decir, el aprendizaje se adquiere bajo la inversión de tiempo y constancia, y su retorno es la experiencia.

Thomas A. Edison en su frase reconocida señala *“No he fallado, únicamente he encontrado 10.000 maneras que no funcionan”*. Ese concepto lo mantiene un innovador innato; según Nelson (2004), la capacidad de aprender sistematizadamente de los “errores cometidos” es el secreto de muchos exitosos empresarios, grandes inventores, reconocidos investigadores, entre otros; quienes utilizaron esta capacidad, sin temor a seguir equivocándose, hasta alcanzar el objetivo. Esta actitud es recomendada por todos los autores antes expuestos, como otra de las herramientas para poder tener un entorno innovador y, conseguir grandes innovaciones en las empresas.

La capacidad de aprendizaje gestionada ordenadamente generará un retorno directo al desarrollo innovaciones. Es decir, tener un proceso de aprendizaje empresarial que sea parte de la cultura de la compañía (siendo tolerante ante las fallas, revisar cada cierto tiempo los “proyectos

fallidos”, e tomar riesgos sin temor a equivocarse, etc.). (Noboa E. , 2010), en el Modelo 206 de la innovación, recomienda utilizar el aprendizaje constantemente y hacerla parte de la cultura empresarial<sup>33</sup>. De esta manera el tiempo y, en el peor de los casos, el dinero invertido en los “proyectos fracasados” no se quede en el aire.

Para gestionar la capacidad de aprendizaje y conseguir un entorno innovador en la empresa (Gráfico 20) se recomienda ser tolerante hacia la incertidumbre (tomar riesgos) y, analizar los proyectos fallidos:

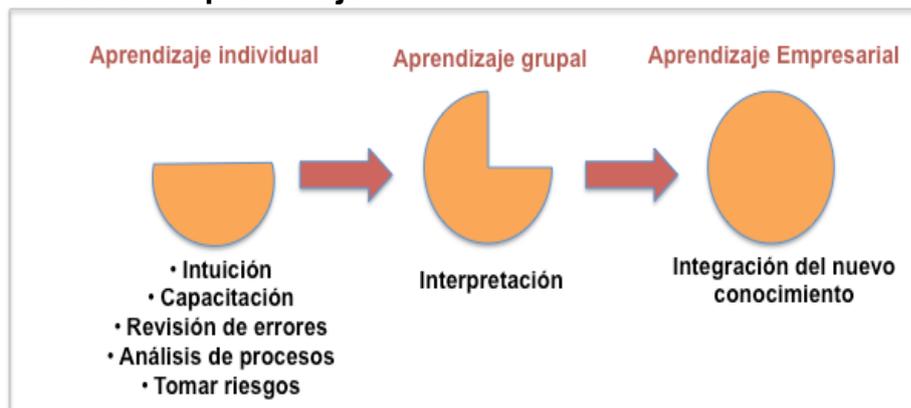
- **Tolerancia hacia la incertidumbre:** La tolerancia hacia la incertidumbre y aceptación al riesgo es otra de los criterios necesario para un entorno generador de innovación en la empresa y al enfoque hacia el aprendizaje a partir del error evitando la sensación de derrota o fracaso (Expansión CEO, 2012). Asimismo, (Dávila & Epstein, 2005), temer a la no certeza de alguna idea, cambio, proyecto, etc. y, no aceptar las “ideas locas” (muchas de ellas son las causantes de que las empresas más innovadoras del mundo sean exitosas – Google, Facebook, 3GM, y más), provoca el estancamiento a la generación de ideas.
- **Análisis de los proyectos fallidos:** Es muy común el recelo hacia el cambio o el no aceptar los errores cometidos dentro de la cultura empresarial del país. Muchas empresas, resistentes al proceso de aprendizaje; olvidando o “queriendo olvidar” aquellas ideas, proyectos, mejoras que no dieron resultados favorable: por miedo, vergüenza, incomodidad de haber fallado, no sentirse apoyados, entre otros (Noboa E. , 2011).

---

<sup>33</sup> “...Conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros”. (Martínez)

El aprendizaje es un fenómeno colectivo que comienza de forma individual, (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007). Al desarrollarse un cambio de mentalidad, forma de ver las cosas y, manejo distinto de los problemas individualmente, el siguiente proceso es compartirlo con el equipo; para luego ser inyectado en toda la compañía (a todo nivel).

**Gráfico 22:**  
**Proceso de aprendizaje**



Fuente: (López Mielgo, Montes Peón, & Vásquez Ordás, 2007)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**VISIÓN HACIA LA INNOVACIÓN.-** Otra variable o indicador que enfoca la situación de la empresa en su entorno innovador es la visión que la Alta Dirección tenga sobre el tema. Tener visión hacia la innovación ayudará a generar estrategias enfocadas, procesos, planes cuya base primordial será la innovación y su retorno es la ventaja competitiva de la empresa. La visión, según García (2008) es “...la idealización del futuro, es decir, la capacidad que se tiene para definir claramente lo que se quiere construir en el tiempo...”. Entonces, tener una visión empresarial hacia la innovación (según autores Gráfico 20), significa contar con estrategias claras (presupuesto y recursos para nuevos proyectos), desarrollo y plan de carrera para perfiles innovadores, y, orientación hacia el desarrollo del personal.

- **Estrategia clara – Condiciones para invertir en nuevos productos:** Integrar la innovación con la estrategia de la empresa es un vínculo necesario al momento de querer contar con un entorno apto para innovar. Tener la estrategia ligada con los objetivos de innovación, en concordancia con (Noboa E. , 2010)<sup>34</sup>, significará cumplir con el objetivos y metas teniendo recursos disponibles para crear y desarrollar las grandes ideas, como también, contar con un presupuesto que sirva de colchón en el momento preciso de lanzar alguna innovación al mercado; el problema radica en que, de acuerdo al autor “...se dedica más tiempo en la parte científica y no creativa de la estrategia”. Asimismo, según Kronfle (2012), tener una estrategia bien definida y enrumada hacia innovación crea en las empresas una cultura de mejoramiento continuo y la costumbre de tener un presupuesto destinado para mejoras, motivando a los colaboradores a lanzar ideas ganadoras como para usarlo. Por otro lado, de acuerdo a algunos autores citados, la innovación sin estrategia no tiene dirección, como tampoco, la estrategia es útil sin innovación, la misión de la gerencia, en este caso, es guiar hacia qué dirección se enfocarán las estrategias: mejor servicio al cliente, reducción de costos, aumento de productos, penetración en el mercado, etcétera (todos los enfoques que se elijan mejorar la competitividad de la empresa); y, brindar los recursos para lograrlo: espacio físico, herramientas tecnológicas, material, inversión, equipo, entre otros.

- **Plan de carrera para innovadores y enfoque al desarrollo del personal:** Una de estrategias y variables a medir al momento de hacer el análisis del entorno de innovación en la empresa es, contar con un plan para fomentar las capacidades del grupo innovador. Todos los autores que se mencionan en el Gráfico 20 afirman la

---

<sup>34</sup> Tener un presupuesto para innovaciones mayor que el de la competencia, significará la posibilidad de desarrollar más y mejores ideas, y con ello liderar el mercado.

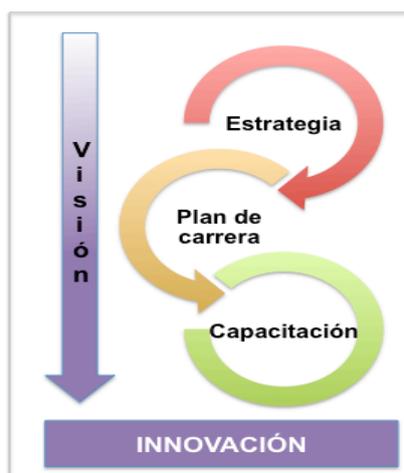
importancia de la educación y capacitación para ser una empresa innovadora y competitiva; y también, el papel motivador para las personas quienes la reciben. “Como parte de la estrategia del desarrollo humano, se debe ofrecer a los innovadores un plan de carrera con el debido poder y jerarquía, siempre con orientación a los resultados” (Noboa E. , 2010). Por otro lado, (Dávila & Epstein, 2005), señala que enfocar las estrategias empresariales esperando que la gente se dedique 100% al desarrollo de la empresa en vez de su desarrollo profesional, hace de las compañías contar con un grupo de colaboradores desmotivados, rutinarios, no generadores de ideas y con la creatividad apagada. Es imperativo en toda empresa (cualquiera que sea su sector o tamaño) incentivar a su gente para su desarrollo y crecimiento profesional. De esta manera, las habilidades y competencias adquiridas generarán mejores resultados en la empresa, haciendo de esta una firma más competitiva interna y externamente.

Una de las necesidades del individuo<sup>35</sup>, es la de auto-superación conocidas también como: las necesidades de autorrealización o auto-actualización; convirtiéndose esta en el ideal y meta de cada persona. Según Maslow, autor de las cinco necesidades imperativas del individuo, el ser humano requiere trascender, dejar un legado y, desarrollar su talento al máximo. Bajo esta premisa se puede concluir que, mientras mayor capacitación tenga el individuo mejor será su trabajo y mayor sentido de pertenencia tendrá hacia la compañía. Al desarrollar una de sus necesidades y motivarlo a seguir aprendiendo, el colaborador retornará sus conocimientos al cumplimiento de los objetivos empresariales (Círculo virtuoso).

---

<sup>35</sup> Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y, necesidades de auto-superación (Maslow).

**Gráfico 23:**  
**Visión enfocada hacia la innovación**



Fuente: (Dávila & Epstein, 2005) & (Noboa E. , 2010)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO.-** El empoderamiento y el liderazgo son las características esenciales de un innovador; practicar y hacer que se ejerza en la empresa es otra de las capacidades de una empresa innovadora (ambiente que la haga ser innovadora). Dejar a los colaboradores actuar con liderazgo y facultarlos hacia la innovación empresarial: delegando tareas y responsabilidades, siendo tolerante a los “errores” humanamente cometidos; son otros de los indicadores, que según Dávila y Epstein (2005), son sumamente importantes para la participación de todo el equipo en el proceso de innovación que se desee implementar en la compañía. Así también, Nelson (2004) rescata la importancia de brindar soltura a los empleados y apertura para que lancen ideas “descabelladas” sin temor a recibir regaño, burla o desprecio. El liderazgo es el “arte o proceso de influir en las personas, de modo que éstas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes” (García, 2008). Desarrollar esta capacidad en los colaboradores bajo el facultamiento de tareas, es otra característica para generar un entorno innovador efectivo que ayude a la competitividad de la firma.

La medición de esta variable para el entorno de innovación se da según la tolerancia hacia los innovadores "rebeldes" y fallas cometidas, la participación global en toma de decisiones y, en la situación jerárquica de la empresa.

- **Tolerancia hacia los innovadores “rebeldes” y fallas cometidas:** Denominado innovadores “rebeldes” por (Noboa E. , 2010), como aquellos colaboradores que lanzan ideas no comunes; los que ven las cosas desde otro punto de vista; aquellos insatisfechos con los procesos actuales y que siempre buscan nuevas formas y métodos. Bajo esta definición de “rebeldía” se debe considerar en las empresas incentivarse a serlo, puesto que de estas personas “rebeldes” se generan estas tan populares “ideas locas” que brindan un retorno grandioso cuantitativa y cualitativamente. Muchas compañías matan la creatividad e iniciativa de estas personas enfocándolos como personal inadaptado a la cultura organizacional (Nelson, 2004); rechazando cualquier idea o cambio que propongan. (Carló, 2012), alude “Yo tengo mi puerta siempre abierta para que mis empleados, de cualquier nivel, me propongan sugerencias, ideas, quejas sustentadas; y, muchas veces me turno para almorzar con todos. He tenido grandes ideas de negocio con esta estrategia”. Tal como lo menciona el Ing. Carló, es muy importante para gestionar un buen entorno de innovación, la apertura hacia todos los colaboradores; además de tolerar las fallas que se cometan. Es decir, estar conscientes de que cualquier idea puede no resultar; lo importante en este aspecto es la oportunidad brindada a todos los colaboradores de aventurarse a lanzarlas. Al tolerar fallas y ser flexible dará la primicia de que aquellos que lanzaron una idea que no fue productiva (a pesar de todo el esfuerzo invertido) lanzará otras mil más por la motivación recibida.

- **Participación global en la toma de decisiones.-** dentro de las estrategias propuestas por cierto autores de gestión y procesos empresariales, específicamente (Nelson, 2004), (Dávila & Epstein, 2005), (Noboa E. , 2010) y, (Cohegrus, 2012) argumentan que hacer parte de las decisiones a personal significará una gran motivador para el cumplimiento de éstas. Ahora bien, hacer partícipe de las decisiones no simboliza que sean ellos los que decidan las estrategias y demás; eso ya es deber de las gerencias y Alta dirección de la compañía. Lo que los autores proponen es involucrar al personal mediante la comunicación de la decisión: en ciertos casos la democracia (i.e. elegir el logo o color de las paredes) y en otros, hacer que propongan o mejoren decisiones.

- **Niveles jerárquicos necesarios - toma de decisiones corta e informal:** Mientras más cortos y menos formales son las tomas de decisiones en una empresa; o como lo denomina Noboa (2011), estar orientados hacia los resultados, permite a las empresas ser más ágiles en los procesos y atender a sus clientes más eficientemente que la competencia (delegando toma decisiones a los perfiles pertinentes). De acuerdo con Carló (2012), Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, las PYMES se caracterizan por ser en su mayoría familiares; a partir de la anterior premisa sustenta que los problemas de jerarquía y tiempo para la toma de decisiones son muy altos. Adicional a esto afirma que este sector aún no cuenta con procesos sistematizados, incluyéndose la toma de decisiones administrativas. Según el mismo autor, es necesario desarrollar un mejor plan o un manual de funciones que automatice las fases desde el servicio al cliente hasta la entrega del producto (bien/servicio). Asimismo desarrollar un organigrama efectivo, sea cual fuere el tamaño de la compañía (analizar los cargos y puestos, eliminar procesos ineficientes y duplicados, fomentar la conexión entre áreas, etc.)

Tal como se muestra en el Gráfico 24, para alcanzar la innovación es necesario contar con un entorno que la propicie y para ello es necesario: manejar dentro de la empresa un sistema para la recepción de ideas, ser tolerante en el caso de que la idea desarrollada no rinda los resultados requeridos, integrar en la toma de decisiones a todos en la empresa creando el sentido de pertenencia en ellos y, desarrollar un organigrama y procesos empresariales óptimos para la fluidez en la gestión.

**Gráfico 24:**  
**Círculo de Empoderamiento y liderazgo**



Fuente: (Dávila & Epstein, 2005), (Nelson, 2004) & (Noboa E. , 2010)  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**HINCAPIÉ EN EL RECURSO HUMANO.**- El Recurso Humano es lo más trascendental al momento de analizar una empresa. La forma como es tratado, la motivación que recibe, el sentido de pertenencia, etcétera; se refleja directamente hacia el cliente. A pesar de existir aún empresarios que enfocan sus estrategias solo hacia cliente externo (relacionándolos con el incremento directo de las ventas), son los clientes internos quienes al final del día tienen mayor contacto con los clientes, producen las ventas, reciben las quejas y, conocen qué proceso es ineficiente y cuál no. Por ello es imperativo crear una estrategia enfocada al recurso humano de la empresa (motivación, incentivos, apoyo, estrategias, entre otros). Dentro de los pasos para medir y tener un entorno positivo para

innovar (Gráfico 20), está tener un fuerte énfasis en el Recurso Humano, alentar al trabajo en equipo y, gestionar personas externas.

El reconocido autor de las 10 Fases de la Innovación (Kelley, 2005), describe la innovación empresarial mediante perfiles profesionales, dividiendo la innovación en tres grandes grupos: Aprendices, aquellos que mediante la observación y teoría asocian los conceptos; organizadores, aquellos que generan conexión entre personas y empresas, platicando visionariamente los nuevos cambios; y, los creadores, aquellos que mediando la creatividad enfocan las nuevas ideas en solucionar obstáculos. De acuerdo al autor, estos perfiles son muy necesarios al momento de querer emprender innovaciones en la empresa.

- **Énfasis en el Recurso Humano y trabajo en equipo-** De acuerdo a Noboa, el hecho de llamar a un grupo de personas “equipo” ya es un motivador para quienes lo integran. Según el mismo autor, no únicamente llamar equipo a un grupo es suficiente, se deben gestionar procesos y crear una cultura interna de trabajo en equipo y enfocarlo hacia el proceso de innovación- *“Un aspecto clave dentro del trabajo en equipo es la libertad y tiempo que se debe otorgar para que los colaboradores por sí mismos definan el objetivo de su trabajo”* (Noboa E. , 2010). Por otro lado, existe una gran diferencia según Katzenbach y Smith (2005) en definir grupo de trabajo y trabajo en equipo (Tabla 14); tener una estructura empresarial que motiva al desarrollo de proyectos en equipo es otro indicador que muestra la situación de la empresa en cuanto a su entorno innovador. Partiendo de la frase del famoso jugador de baloncesto Michael Jordan *“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos”*; se puede inferir que ningún individuo (por más productivo y profesional que sea) podrá conseguir lo que se llegaría a lograr con un equipo en la empresa. Para subsistir en un mundo competitivo una empresa requiere contar con un equipo de

profesionales enfocados, no únicamente a ganar partidos, sino más bien ganar los campeonatos tal como lo afirma Jordan en su frase.

**Tabla 14:**  
**Diferencia entre grupo y equipo de trabajo**

Grupo de Trabajo	Equipo de trabajo
Hay claramente un líder.	Rol de liderazgo compartido.
La responsabilidad es individual.	La responsabilidad es individual y compartida.
El objetivo del grupo es el mismo que la misión de la organización.	El objetivo específico es aquel que el mismo equipo se fija.
El trabajo individual es lo que produce resultados.	El trabajo colectivo es lo que produce resultados.
Realizan reuniones eficientes.	Motivan discusiones abiertas y reuniones con la disposición activa.
Mide su efectividad indirectamente por su influencia en otros (Por ejemplo desempeño financiero en otros).	Miden su efectividad directamente a través de la evaluación colectiva de los productos que generan.
Discuten, deciden y delegan.	Discuten, deciden, y trabajan JUNTOS.

Fuente: (Katzenbach & Smith, 2005) – extraído de (Noboa E. , 2010)

(Katzenbach & Smith, 2005) proponen cinco pasos que ayudarán a facultar equipos de trabajo, mismos que son muy necesarios en toda empresa que desea implementar procesos de innovación y ser más competitiva:

1. Establecer el sentido de urgencia (se necesita definir la estrategia de innovación en la empresa).
2. Darle la debida importancia a las propuestas de los equipos (equipos capacitados).
3. Establecer y definir reglas de comportamiento para los equipos de trabajo.
4. Identificar metas inmediatas de desempeño (es motivador identificar los hitos a cumplir).
5. Lograr un buen nivel de empatía y evitar la rígida norma de que solo pueden reunirse cuando hay un “agujero” en la agenda.

- **Personas externas (recepción abierta de ideas/sugerencias).**-

Es necesario, dentro de una empresa que diseñe un proceso de innovación o esté preparando su ambiente para hacerlo, tener las puertas abiertas para recibir comentarios, sugerencias, ideas y demás de todos los grupos de interés sea interna o, en este caso externas (proveedores, distribuidores, clientes, competencia, etcétera). Hacer eficiente el intercambio de información entre la empresa y las personas externas es otra de las estrategias de innovación empresarial y de tener un entorno que permita desarrollar innovaciones en las compañías.

**PROCESOS SISTEMATIZADOS.**- La sistematización es la última variable a medir en cuanto al entorno de innovación. Como se definió anteriormente, la sistematización es toda acción y efecto de organizar un sistema (en este caso refiriéndose al entorno de innovación y de los indicadores de gestión del mismo); ayudando de esta forma, a tener un proceso más “formal” y continuo de innovación en la firma. Los indicadores que agrupan este indicador de acuerdo a los autores (Gráfico 20), se forman mediante la sistematizada recepción de ideas, motivación e incentivos al personal, gestión de redes y alianzas, publicación y comunicación de sucesos innovadores y, mediante el manejo de indicadores de gestión en la empresa enfocados a las innovaciones. En el caso de no poseer un entorno propicio a innovaciones (incluyendo la variable sistematización), luego de desarrollar las estrategias para mejorar dicho clima, el siguiente paso es sistematizar los procesos.

- **Recepción de ideas a todo nivel.**- Tener sistematizado la recepción de ideas significa contar con un sistema o proceso específico para la recepción de las mismas, sean internas o externas. Algunas empresas que han implementado este proceso, comienzan creando un comité de innovación (compuesto por líderes de los departamentos) cuya función es gestionar ideas, filtrarlas, calificarlas y brindar un retorno al que la propuso. Otras

en cambio, crean dentro del intranet de la empresa, un *blog* para el intercambio de ideas motivando a trabajo en equipo para desarrollarlas. La forma y gestión es independiente de cada empresa y su cultura. Dentro de tener un clima o entorno que genere innovaciones en la empresa, la recepción de ideas y la forma de gestionarlas es la parte más elemental del proceso; todas las variables y su manejo se traducirán en la cantidad y calidad de las ideas que se reciban. A partir de lo anterior, es necesario una gestión efectiva, motivación al personal para lanzar ideas y demás indicadores que formen un entorno productivo para innovar. Toda empresa, según Dávila y Epstein (2005), debe medir la calidad y la cantidad de las ideas que se proponen y, debe gestionarse de forma distinta dependiendo de la fase que se encuentren, esto ayudará a llevar un proceso sano de innovación:

- **Fase divergente:** El administrador de innovación se debe preocupar en esta fase por la cantidad y fluidez de las ideas que se propongan. En esta período de recepción de ideas iniciales, se prohíben los comentarios negativos y se debe permitir analizar cualquier idea por más ilógica que suene (Noboa, 2010).
  - **Fase convergente:** En cambio, en esta fase se debe medir la calidad de las ideas propuestas. Se selecciona las “mejores” ideas, se las desarrolla y se lanza al mercado de ser posible. Esta fase enfoca la selección de ideas que van más relacionadas con el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- **Motivación e incentivos para innovaciones.-** Dentro de la automatización de la innovación está el contar con un plan de incentivos sea monetario (% de ahorro probado, ventas logradas bono de fin de año con una cantidad fija en \$, por haber aportado

con una idea rentable); o no monetarias (Destacar el innovador del mes, mural de ideas más innovadoras, placas, diplomas, etc.). Depende de cada empresa la estrategia de incentivos que se introduzca en los procesos. Tanto (Drejer, 2002), (Dávila & Epstein, 2005), (Noboa E. , 2010) y otros, indican la importancia y la relación directa entre la motivación y la generación de innovaciones en una empresa. Afirman que los incentivos y motivaciones consignados a la innovación deben tender a incrementar la eficiencia, eficacia y desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa. *“Puede ser que el primer intento de esquema de incentivos no cumpla las expectativas en cuanto a resultados; lo importante es nunca desanimarse y continuar diseñando un esquema que logre motivar lo suficiente a los colaboradores para que sea la innovación un proceso más en la empresa”*. (Noboa E. , 2010).

- **Redes y alianzas.-** (De Ginatta, 2012) menciona la importancia para las empresas (especialmente en las PYMES) en crear redes y alianzas tanto con proveedores como con la competencia. La gran limitación que tienen las pequeñas y medianas empresas se da a partir del temor de compartir información y el paradigma de “blindarse” contra la competencia (2012). Es necesario para sistematizar los procesos de innovación y tener un entorno efectivo, contar con alianzas y redes que sean los intermediarios de información relevante para crear estrategias competitivas en las empresas.
- **Publicar sucesos innovadores.-** Otro de los requisitos a contar con un proceso sistematizado de innovación y motivación para su continuidad se da por medio de la publicación de los acontecimientos innovadores (idea ganadora, cambios en la empresa, pasos para lanzar ideas, en qué fase se encuentra la

idea ganadora y, cuál es el retorno que generaron). Noboa acota lo motivador que significa el intercambio de información entre la Alta Dirección y su gente; y también, la importancia de conocer el estado de las ideas que los mismos colaboradores aportaron.

- **Indicadores de gestión.**- Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para comprobar el éxito de un proyecto, proceso u organización. Estos indicadores enfocados a la innovación, según Noboa, van de acuerdo al enfoque que la empresa le quiera dar a la innovación y los resultados que espera. Por otro lado el mismo autor resalta la importancia de medir el nivel de desarrollo y los resultados que se va consiguiendo con la innovación en cuatro aspectos: Establecer áreas de mejoras, conocer el avance real de lo que se ha logrado, comprobar lo rentable que fue implementarlo y, determinar el estado actual de la innovación. Asimismo, Anthony et. Al (2007) describe indicadores a gestionarse de acuerdo a la fase de innovación que se encuentre:
  - **Input/Insumos:** Número de ideas generadas; recursos financieros dedicados a la innovación, otros recursos (tiempo dedicado a la innovación); recursos dedicados a la innovación no relacionados al negocio principal; tiempo de la Alta Dirección dedicado a innovaciones que apuntan al crecimiento de la empresa; número de patentes o de ideas generadas, gastos de capital; y, competencias importantes (Tecnología de la información, manufactura, entre otras).
  - **Procesos: Tiempo** entre la concepción de la idea y el momento crítico de la decisión; amplitud del proceso de innovación, calculando la cantidad de ideas que provienen de personas ajenas a la empresa (clientes, proveedores,

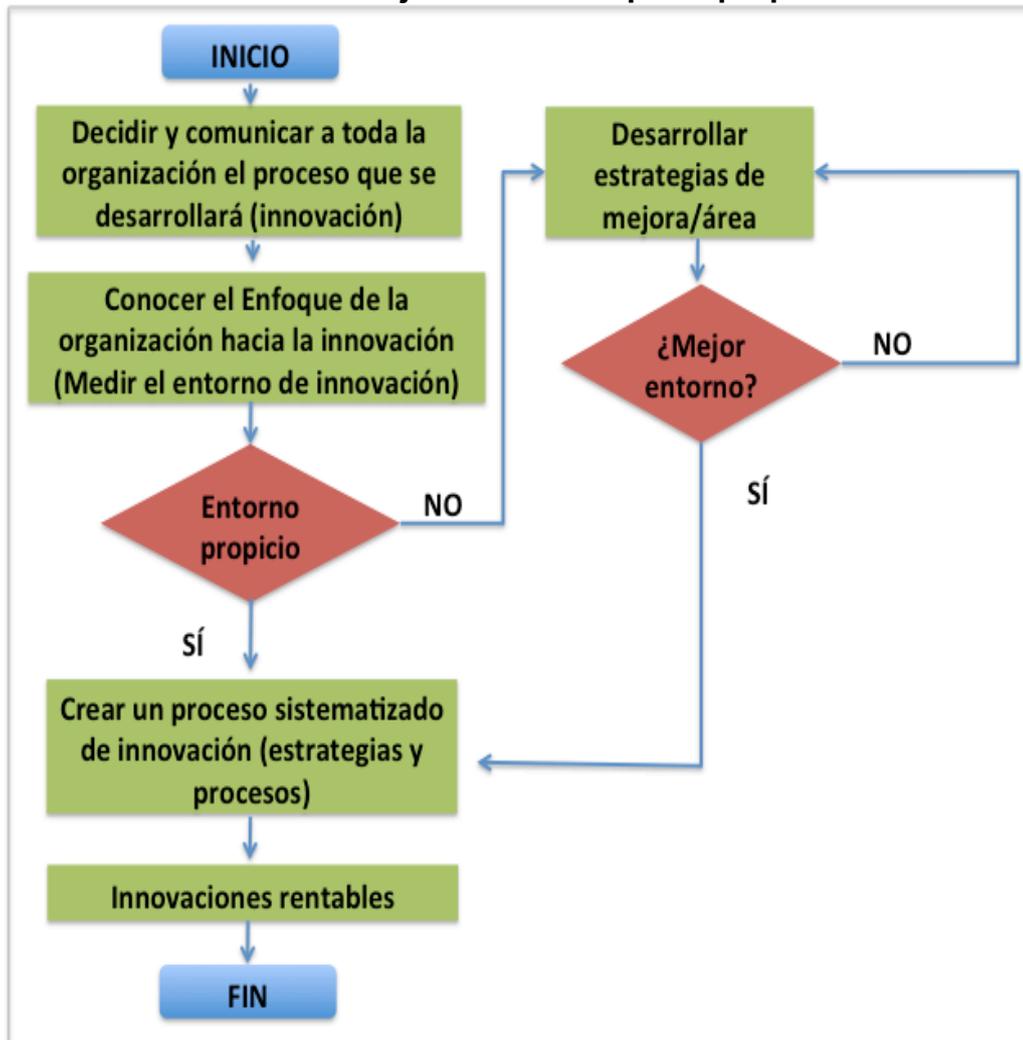
entre otros); balance del portafolio de ideas; y, grado en que las iniciativas innovadoras cumplen resultados esperados.

- **Outputs/Productos:** Número de productos/servicios lanzados; porcentaje de ventas en categorías principales generado por nuevos productos; porcentaje de rentabilidad generada por nuevos clientes; porcentaje de rentabilidad generada por nuevas categorías; retorno de la inversión en innovación; crecimiento en participación de mercado; número de nuevos clientes; canibalización con productos existentes.

#### **2.3.1.1.2. Proceso para gestionar la innovación**

Luego de analizar todas las variables que componen un entorno de innovación y conocer cuál es la situación de la empresa (Gráfico 20), es posible la automatización o sistematización del proceso de innovación en la compañía. Haciendo la triangulación de información otorgada por los autores (Dávila & Epstein, 2005), (Noboa E. , 2010) y, (Meer van der, 2007) en cuanto a la gestión del entorno de innovación eficiente: se requiere principalmente conocer el entorno, luego a ello crear estrategias que mejoren las debilidades que lanzó la medición del mismo; una vez solucionadas estas debilidades, crear un proceso sistematizado que con la ayuda de un entorno efectivo para innovar, sean los autores de futuras innovaciones rentables para la empresa que la aplique, cuyo retorno se plasma en obtener mayor ventaja competitiva (Gráfico 25).

**Gráfico 25:**  
**Proceso de innovación bajo un entorno que la propicie.**



Fuente: (Dávila & Epstein, 2005), (Meer van der, 2007) & (Noboa E. , 2010)  
 Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Dentro de la actividad de crear un proceso sistematizado entra la conexión de la innovación con los objetivos organizacionales: estrategias de generación y filtro de ideas, motivación e incentivo para su cumplimiento, y demás indicadores que conforman un entorno efectivo para innovar (cada empresa es libre de crear las estrategias que se identifiquen con la cultura a empresarial).

### **2.3.2. Sistematización de innovación y su repercusión en la ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva es el estado que caracteriza a la empresa cuyos indicadores competitivos (Imagen, facturación, costos, entre otros) se muestran superiores a los de las principales empresas competidoras. Una de las herramientas para conseguir la ventaja competitiva es mediante la estrategia de calidad, precio y publicidad de las empresas. Esta a su vez se desarrolla eficientemente con la ayuda de la innovación y el clima que propicie el trabajo en equipo, lanzamiento de ideas, colaboradores motivados, etcétera, Capítulo 2 innovación – competitividad, (Meer van der, 2007).

De acuerdo a las entrevistas desarrolladas a reconocidos empresarios el Ecuador en cuanto a la relación de la competitividad y la innovación se considera:

- “Las empresas que han crecido son aquellas que han decidido tomar la innovación como parte de sus procesos” (Carló, 2012).
- “la ventaja competitiva se la tiene inicialmente, y la innovación se la va obteniendo a medida que va mejorando y renovando. Se tiene la ventaja competitiva, pero a ésta hay que ir agregándole valor innovador para estar presente en el mercado...” (De Ginatta, 2012).
- “La competitividad es la complementación y cooperación de los sectores que tienen competencia para hacerlo. Una empresa puede mantenerse y competir mientras siga innovando, porque sigue estando en el mercado, porque sigue vendiendo sus productos, porque ha crecido y, porque su presupuesto les permite salir de la supervivencia al emprendimiento” (Kronfle, 2012).
- “La ventaja competitiva es directamente proporcional a la innovación. Es decir, si nos preocupamos de tener las mejores herramientas con los sistemas más perfectos posibles en el desarrollo de nuestras actividades, evidentemente, tendremos una

ventaja en la línea final (Rentabilidad, que es lo que todos buscamos)” (Peña, 2012).

- “El que no innova muere. El mundo está evolucionando y sobretodo las necesidades del mercado; entonces, la empresa no va a poder desarrollarse y competir si no brinda satisfacción, nuevos productos, originalidad y evolución al cliente” (Arrata, 2012).

De acuerdo López, Montes y Vásquez (2007), “la innovación facilita y ayuda a la estrategia competitiva de la empresa”. El proceso innovador dentro de la compañía implanta directamente la ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Asimismo, Garibay y Herrera (2008) relacionan la innovación y la competitividad de la empresa, afirmando que hoy en día, la guerra de precios y de calidad no basta para tener una ventaja en la industria. Es necesario contar con estrategias innovadoras diferenciadoras.

Por otro lado, los indicadores de gestión de la innovación (tema anterior) en todas las fases (*inputs* – procesos – *outputs*) buscan medir, a través de la inversión de tiempo, capital humano y financiero, el desarrollo de la empresa mediante: el crecimiento en ventas, imagen de la compañía, *market share*, productividad en los cobradores, ambiente laboral, entre otros. Tener sistematizada la innovación dentro de los procesos empresariales (medir la innovación y contar con un ambiente que motive a los colaboradores a aportar ideas que ayuden al desarrollo de la compañía), se refleja en la satisfacción del cliente; y esto a su vez, ayudarán a conseguir una mayor ventaja en la industria en que se compite (productos nuevos, calidad, mejor servicio, precios bajos, etcétera).

### **2.3.3. Entorno de innovación en el mundo y Ecuador (Empresas Medianas y Grandes).**

En el estudio desarrollado por (Noboa E. , 2011), Reporte de la Innovación, patrocinado por la Escuela de Negocios IDE Business School (encuesta desarrollada a 488 gerentes de empresas medianas y grandes del Ecuador) se demuestra:

- ✓ De 10 empresarios solo 4 están seguros de que la innovación no solo es desarrollar nuevos productos.
- ✓ El 69% de los empresarios busca la innovación, pero no la mide.
- ✓ El 51% de los ejecutivos encuestados mencionó no ser tolerante a las fallas bien intencionadas.
- ✓ El 48% de la muestra no incentiva suficientemente a su personal; y,
- ✓ Solamente 3 de cada 10 empresarios facultan adecuadamente a sus colaboradores en la toma de decisiones.

Asimismo, el informe elaborado por la reconocida empresa consultora (The Boston Consulting Group, 2010), en el estudio desarrollado a 1600 ejecutivos alrededor del mundo, revela:

- ✓ El 72% de los ejecutivos consideran la innovación como una de sus tres prioridades (el año anterior el 64%).
- ✓ El 75% de los CEO (*Chief Executive Officer* – Director Ejecutivo) de las empresas de más rápido crecimiento, afirman que su mayor ventaja competitiva son productos y servicios únicos y, proceso de negocios distintos que potencien el mercado.
- ✓ El 90% de las organizaciones, según la muestra, cree que la innovación es la prioridad estratégica para los siguientes años.

Por otro lado, “IBM – Global Business Service” en su estudio Mundial a 756 Ejecutivos alrededor del mundo, elaborado en el año 2006, concluye que la innovación debe estar presente en los modelos de negocio de las empresas para alcanzar sus objetivos; el mayor obstáculo para las innovaciones está dentro de las organización; y, la Alta Dirección en las

empresas no está lo suficientemente responsabilizada suficiente como para promover y cultivar innovación en las empresas.

En el estudio del 2011 elaborado por el GE – Barómetro Global de la Innovación, realizado a 1000 líderes empresariales de 12 países del mundo, se concluye:

- ✓ El 95% de los ejecutivos dijeron que la innovación es el mecanismo de desarrollo en una economía más competitiva, mientras que, para el 88% la innovación es la mejor manera de crear plazas de trabajo.
- ✓ La innovación podrá mejorar varias áreas de la vida de los ciudadanos en los próximos 10 años, incluyendo la calidad de la salud (87%), la calidad del medio ambiente (85%), la seguridad energética (82%) y, el acceso a la educación (81%).

Luego de analizar los estudios realizados durante los últimos años en el Ecuador y otros países del mundo, se infiere, que la mayoría de las empresas medianas y grandes manejan ya la innovación como uno de los factores más importantes en la gestión de sus procesos; así como también, que la mayoría de estos no la gestiona de la forma correcta (comenzando con un clima que la propicie), desaprovechando todas las bondades que esta provee.

#### **2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE TRABAJO**

**H<sub>i</sub>:** El entorno que induce la innovación reflejado en las PYMES de Guayaquil limita su capacidad competitiva.

##### **Variable<sub>1</sub> Entorno de innovación:**

- **Concepto:** indicador que mide la situación actual de una empresa en materia de innovación bajo variables específicas de

medición enfocadas en buenas prácticas y comportamiento empresarial.

- **Tipo:** Independiente
- **Indicador:** Clima organizacional; Capacidad de aprendizaje; Visión hacia la innovación; Empoderamiento y liderazgo; Hincapié en el RR.HH.; y, Procesos sistematizados.

**Variable<sub>2</sub> Ventaja Competitiva:**

- **Concepto:** Capacidad empresarial en obtener mejores resultados corporativos en relación a sus principales competidores.
- **Tipo:** Dependiente
- **Indicador:** Calidad; Servicio, Imagen corporativa (marca corporativa y producto); Productividad empresarial (reducción de costos, mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia en procesos).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE TRABAJO, ALCANCE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Marco metodológico**

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de hacer un análisis situacional de las PYMES de la ciudad de Guayaquil en cuanto al entorno que propicia la innovación empresarial. El estudio se desarrollará mediante la recolección de información a empresas pequeñas y medianas de la ciudad con la ayuda de utilitarios informáticos y bajo el aporte teórico del marco conceptual.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores a utilizarse son el resultado de variables planteadas por distintos autores y entrevistas desarrolladas a empresarios del Ecuador. Tomando como base la encuesta para medir el clima de innovación empresarial propuesta por (Dávila & Epstein, 2005) en el libro *“Making innovation work: How to Manage it, Measure it and Profit from it”* página 273; y, adaptándola al léxico empresarial del país, se determinó el grupo de preguntas o indicadores que conforma cada variable a medir (Anexo 5). Estos indicadores serán utilizados como factor para evaluar el entorno de innovación en las PYMES Guayaquileñas. En el Ecuador no existe una base de datos o análisis que muestre las estrategias y formas de gestionar la innovación en las PYMES; por lo que en el presente estudio habrá que inferir ciertos datos cualitativos que ayuden a establecer y sustentar la hipótesis de la investigación. Será imperativo tomar datos confiables de primera línea, mismas que serán concatenadas con la información que se obtenga en el estudio, creando una base madre que agrupa el mayor número de variables características dentro del análisis:

- Base de datos de PYMES por provincia de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
- Base de clientes afiliados en la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas – CAPIG y, a la Cámara de Industrias de Guayaquil – CIG.
- Estudio económico 2011 realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos).

Por otro lado, para el análisis de la información se realizará un cruce de variables cualitativas (tipo de compañía, forma de administración, etcétera) y cuantitativas (ventas brutas, años de constitución, entre otros) que permitan una mejor observación de los resultados y, con ello, concluir la situación actual de las PYMES guayaquileñas en cuanto a su entorno innovador. Adicional a ello, se determinará los distintos perfiles de PYMES utilizando la metodología de conglomerados<sup>36</sup>; puesto que, el objetivo del estudio es categorizar los diferentes perfiles de PYMES en la materia mencionada. El análisis de conglomerado es una de las metodologías estadísticas más exacta para agrupamientos de datos (Pedroza & Dicovsky, 2006). A partir de ello, se conglomerará empresas con debilidades y características similares y así, se dará recomendaciones aplicadas para cada uno de los perfiles.

Según Vicente L. (2010), existen algunas formas de desarrollar análisis de conglomerados, la que más se ajusta para el presente estudio es la metodología de clasificación o selección Jerárquica aglomerativa<sup>37</sup> por el tamaño de la muestra (menos de 1000 casos) y el sistema de medida de las variables utilizada (cuantitativas y cualitativas). Al mismo tiempo, dentro del agrupamiento por jerarquía, el procedimiento para

---

<sup>36</sup> “El Análisis de Clúster (o Análisis de conglomerados) es una técnica de análisis exploratorio de datos para resolver problemas de clasificación. Su objeto consiste en ordenar objetos en grupos de forma que el grado de asociación/similitud entre miembros del mismo clúster sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clúster” (Vicente & L., 2010).

<sup>37</sup> La metodología jerárquica agrupa de forma anidada según la similitud y distancia entre los grupos sin tener que determinarse “a priori” el número de conglomerados. (Pedroza & Dicovsky, 2006)

conglomerar será el propuesto por Ward<sup>38</sup>, que según el autor antes mencionado, es el más apropiado para crear clústeres con muestras pequeñas. La medida de intervalo será por Distancias Euclídeas al cuadrado, según Chávez y López (2005) esta medida reduce la pérdida de información al juntar dos elementos dentro de los clústeres (“...la cantidad de datos se cuantifica como la suma de las distancias al cuadrado de cada elemento del centro de los conglomerados al que pertenece”).

### **3.2. Novedad de la investigación**

No existe, hasta la actualidad, ningún estudio (nacional o internacional) que haga referencia al entorno de innovación según el espacio y sector escogido (PYMES de Guayaquil). Se certifica la plena autenticidad del trabajo. Por otro lado, pese a ser el sector de las pequeñas y medianas empresas el grupo más representativo en nuestro país, hay escasa información de este grupo de compañía. Además en el país no consta una clasificación “real” de empresas según su tamaño (la mayoría no cumple con todos los indicadores de categorización). En el presente estudio se clasificará a las empresas según sus ventas brutas anuales y, bajo esta premisa, se presentarán datos estadísticos que servirán de apoyo para futuras investigaciones; asimismo, ser utilizado por el sector empresarial de la ciudad en sus análisis internos.

### **3.3. Diseño de investigación**

La presente investigación será de carácter cuantitativa y cualitativa, se evaluará el entorno de innovación las PYMES de la ciudad de Guayaquil bajo variables e indicadores específicos, académicos y experimentales de medición. Será también, de tipo exploratoria, descriptiva, explicativa y, propositiva, ya que se analiza y se detalla información académica que

---

<sup>38</sup> Lo que caracteriza este método es hacer la mínima variabilidad entre los clústeres, para así mantener la mayor homogeneidad de los datos (suma de cuadrados de diferencias). Es decir, agrupa los sujetos cuyas características son más semejantes. (Chávez Ramírez & López Ribeiro, 2005).

ayudará al sustento de la información extraída; además de, proponer recomendaciones para cada grupo de pequeñas y medianas empresas según la metodología de conglomerados aplicada.

### 3.4. Alcance de la investigación

#### 3.4.1. Selección y determinación de la muestra

Al ser Guayaquil la ciudad con mayor número de PYMES del Ecuador, queda establecida como el espacio exploratorio para la elaboración del presente trabajo de investigación. Por la confiabilidad que presenta, para definir el universo de la muestra se tomará la base de datos de empresas PYMES de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Según la base, número de empresas hasta febrero de 2012 en la ciudad mencionada, es de **6.144 PYMES**; correspondiendo el 79% a pequeñas empresas y, el 21% a medianas. También, se constatará dicha información con bases de datos de empresas afiliadas a Cámaras empresariales (Cámara de la Pequeña Industria del Guayas - CAPIG y, Cámara de Industrias de Guayaquil - CIG).

Para determinación de la muestra, se utilizará la fórmula de muestreo probabilístico simple con un porcentaje de confianza del 95%.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

En donde:

$$N = 6.144$$

$$k = 1,96 \text{ (puesto que el índice de confianza es del 95\%)}$$

$$p = 0,5 \text{ (proporción esperada)}$$

$$q = 1 - 0,5$$

$$e = 5\% \text{ (precisión)}$$

**El tamaño de la muestra requerido = 361,609 = ~362 PYMES**

### 3.4.2. Conceptualización de variables.

**Tabla 15:**  
**Variables e Indicadores del estudio.**

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADORES
<b>Capacidad de aprendizaje</b>	Facultad cuyo tiempo empleado desemboca en el conocimiento de una actividad y la adquisición de una conducta duradera.	-Tolerancia hacia la incertidumbre/toma de riesgos. -Retroalimentación. -Análisis de los proyectos "fracasados".
<b>Clima Organizacional</b>	Factores empresariales internos que permiten la mejor comunicación y eficiencia en la compañía.	-Ambiente interno -Flexibilidad en normas -Visión organizacional clara a todo nivel -Automotivación del personal
<b>Visión hacia la innovación</b>	Enfoque estratégica de la empresa hacia la innovación	-Estrategia clara. -Plan de carrera. -Enfoque en el desarrollo del personal.
<b>Empoderamiento y Liderazgo</b>	Capacidad de facultar a los colaboradores de tal forma que desarrollen sus dotes de liderazgo.	-Tolerancia hacia los innovadores "rebeldes" y fallas cometidas -Participación global en toma de decisiones -Niveles jerárquicos necesarios
<b>Hincapié en el Recurso Humano</b>	Gestión de clientes internos y externos enfocada de tal forma que motive al desarrollo de innovaciones en la empresa.	-Fuerte énfasis en el Recurso humano -Alentar al trabajo en equipo -Personas externas
<b>Procesos sistematizados</b>	Automatizar procesos de innovación (mantener un entorno propicio) con la respectiva medición de indicadores de gestión.	-Recepción de ideas a todo nivel -Motivación e incentivos para innovaciones -Redes y alianzas estratégicas -Publicar sucesos innovadores -Indicadores de gestión

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

### 3.4.3. Métodos e instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo del presente estudio los métodos utilizados fueron entrevistas a reconocidos empresarios y presidentes de Cámaras Empresariales de la ciudad (Anexo 1, 2 y, 3); y, encuestas a PYMES de Guayaquil.

- **Encuestas vía online:** las encuestas del estudio fueron desarrolladas totalmente vía online, con el fin de guardar el anonimato de los encuestados. Pese a ello, se realizaron (en ciertos casos) llamadas telefónicas con el objetivo de corroborar la recepción del mail y solicitar información adicional. Las boletas de encuesta fueron desarrolladas bajo el sistema *Formstack*<sup>39</sup>, el cual facilitó el proceso y envío personalizado de formularios (a pesar de ser anónima la encuesta, el programa podía detectar duplicados y saber qué empresas ya han contestado). Por otro lado, la información de las empresas se obtuvo por la base de datos que proporcionó La Superintendencia de Compañías del Ecuador, La Cámara de la Pequeña Industria del Guayas; y, La Cámara de Industrias de Guayaquil. Gracias al patrocinio de las Cámaras Empresariales mencionadas y de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), se pudo obtener correos electrónicos especiales para dirigirse a los encuestados, generando la formalidad necesaria para que accedan a llenar el formulario:

- [seskandar@uees.edu.ec](mailto:seskandar@uees.edu.ec)
- [estudios@capig.org.ec](mailto:estudios@capig.org.ec)
- [encuestacig-uees@infoindustrias.ec](mailto:encuestacig-uees@infoindustrias.ec)

- **Entrevistas:** Para la presente investigación se desarrollaron entrevistas a Presidentes de las Cámaras Empresariales en la ciudad, así como también a empresarios reconocidos del país. Los encuestados aportaron con información relevante que ayudó al sustento de la hipótesis

---

<sup>39</sup> Herramienta digital para elaboración de encuestas vía online – usado por varias Universidades prestigiosas (*Harvard University*) y Empresas del mundo: <http://www.formstack.com/>

del estudio; así como también, con la focalización del mismo. En el Anexo 3 se puede encontrar las preguntas y respuestas de cada uno de los entrevistas:

- Ing. Renato Carló – Presidente de la Cámara de la pequeña Industria del Guayas (CAPIG).
- Ing. Joyce de Ginatta – Presidente del Directorio de la Federación Interamericana Empresarial
- Dr. Eduardo Peña Hurtado – Presidente Cámara de Comercio del Guayas.
- Ing. Henry Kronfle – Presidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil (CIG).
- Calm. André Arrata – Director Corporativo Costa PRONACA

### **3.1.1. Procedimientos para la ejecución, procesamiento y análisis de los datos.**

El procedimiento a usar para la ejecución, procesamiento y análisis de los datos que ayudará a la mejor interpretación de los resultados, es la siguiente:

- 1.- Definición del tamaño de la muestra del presente estudio.
- 2.- Recolección de información vía online (*Formstack*).
- 3.- Filtro de la información y categorización analítica de datos (Excel de Microsoft Office y el programa SPSS Statistics).
- 4.- Tabulación de la información mediante gráficos y tablas estadísticas (Excel de Microsoft Office y el programa SPSS Statistics).
- 5.- Clasificación de perfiles de PYMES en su entorno innovador mediante el análisis de conglomerados (programa SPSS Statistics).
- 6.- Análisis de los resultados obtenidos en el cual se detectarán las principales limitaciones y oportunidades de los distintos perfiles.
- 7.- Recomendaciones finales.

## CAPÍTULO IV: PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4. Análisis del entorno de innovación en las PYMES de la ciudad de Guayaquil.

#### 4.1. Reporte del estudio

Entre los meses de Abril a Junio de 2012, 370 empresarios PYMES guayaquileños contribuyeron con el presente estudio; alimentando el formulario para medir el entorno de innovación y otras variables características de los mismos. El universo del estudio fue calculado en base al número de PYMES a nivel nacional, provincial y cantonal, otorgado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador. A partir de la base mencionada, se analizó la muestra necesaria para la actual investigación. Por otro lado, se procuró el envío de formularios de acuerdo al porcentaje de empresas según el sector económico al que pertenecían; es decir, de la muestra se calculó cuál es el porcentaje oportuno de empresas según su sector (Tabla 16).

**Tabla 16:**  
**Sectores Económicos del estudio.**

SECTOR	Requeridas según la muestra	TOTAL obtenidas
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	37	35
Explotación de minas y canteras.	2	7
Industria manufacturera.	36	39
Suministro de electricidad, gas y agua.	2	1
Construcción e inmobiliaria.	78	71
Comercio al por menor y mayor.	128	136
Actividades de alojamiento y servicio de comidas.	8	14
Transporte y almacenamiento	19	12
Actividades financieras, seguros y servicios administrativos.	17	16
Servicios sociales y personales.	35	29
No definidos		10
	<b>362</b>	<b>370</b>

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

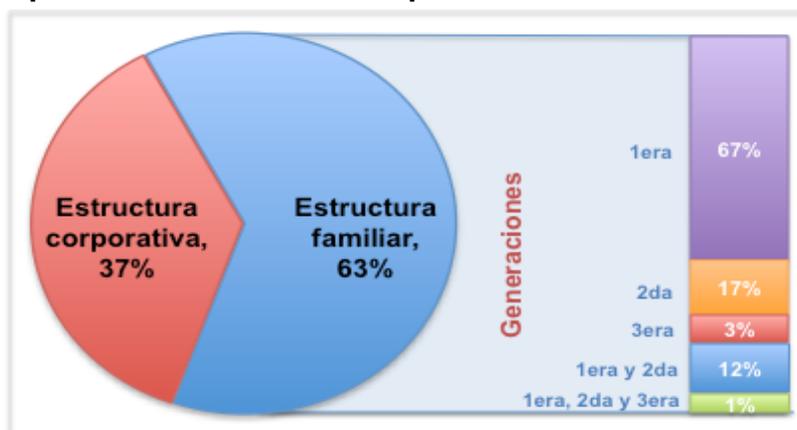
Los resultados del estudio se presentan en tres partes: 1) Descripción de las variables características de la muestra; 2) información de innovación de las mismas; y, 3) detalle del clima o entorno de innovación según el análisis de las variables estudiadas.

#### 4.1.1. Análisis de la información extraída.

##### 1) Descripción de las variables características de la muestra:

Dentro de las principales características de las empresas encuestadas, se observa que el 37% de las PYMES guayaquileñas se dedican al Comercio al por mayor y menor; el 24% a la Construcción e Inmobiliaria; el 11% a la Industria Manufacturera y, el 28% a otras actividades (Tabla 16). De las empresas mencionadas, el 85% están conformadas como Sociedad anónimas, el 14% como Compañía Limitada y, tan solo el 1% conforman empresas en Comandita simple y dividida por acciones. Asimismo, tal como muestra el Gráfico 26, el tipo de administración en su gran mayoría (63%) pertenece a estructuras familiares; de los cuales el 67% es gestionado por la primera generación familiar.

**Gráfico 26:**  
**Tipo de administración empresarial.**

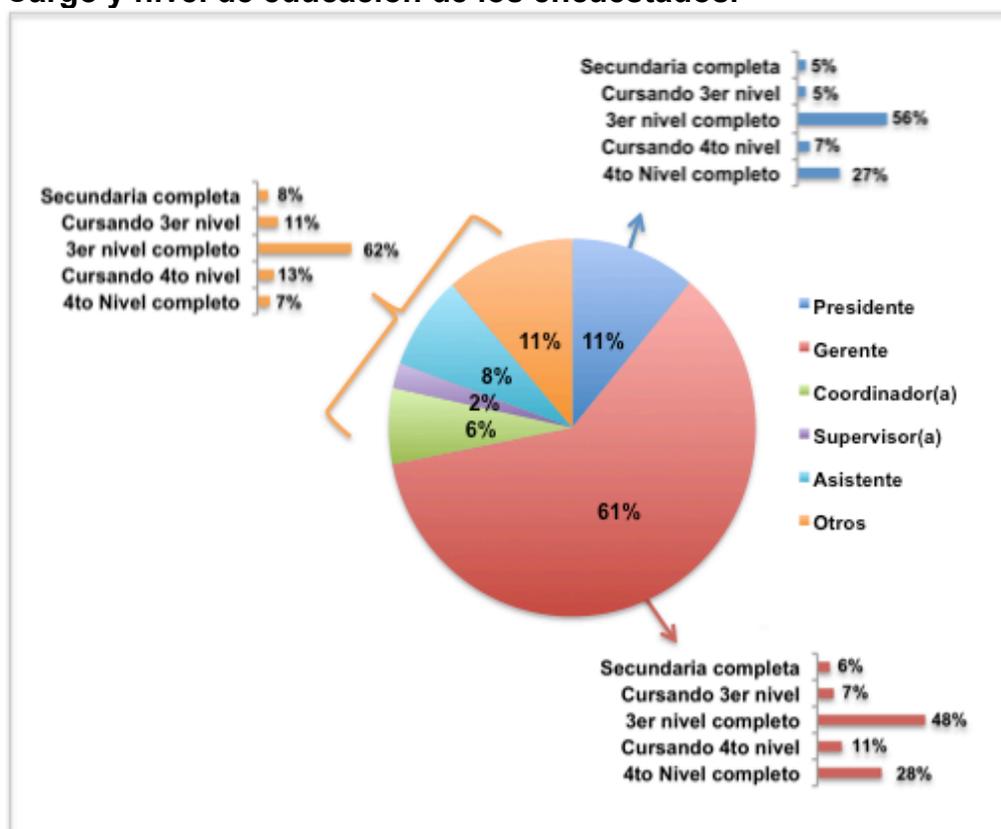


Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Por otro lado, en el Gráfico 27 se observa que el 72% de los encuestados tienen cargos directivos (Gerentes 61% y Presidentes 11%),

de los cuales el 52% cursaron hasta el tercer nivel educativo (Ingeniería, Licenciatura o equivalente).

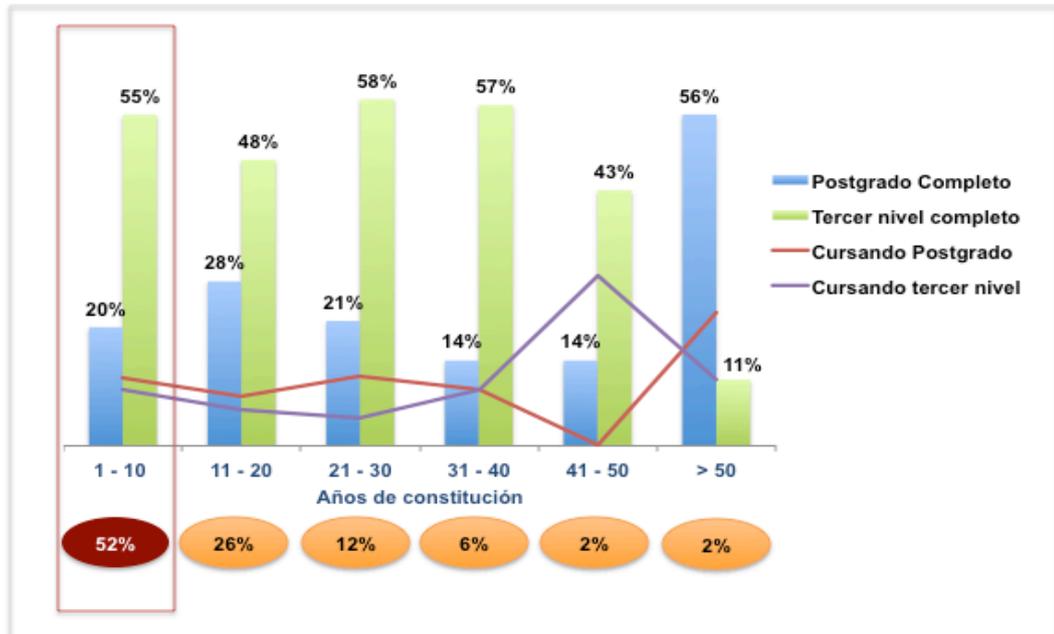
**Gráfico 27:**  
**Cargo y nivel de educación de los encuestados.**



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

El estudio arroja que existe una relación entre los años de constitución de la PYME y el nivel de educación de los encuestados; a medida que las empresas tienen más años de haber sido constituidas, existe la tendencia que los encuestados hayan alcanzado la educación superior (Gráfico 28). A partir de ello, se puede deducir que a mayor tiempo de haber sido constituidas, más grande es la necesidad de los dirigentes en adoptar aptitudes y teorías necesarias para la administración. El mismo gráfico muestra que el 52% de las empresas PYMES, tienen alrededor de 1 a 10 años de haber sido creadas (se sustenta la inferencia antes expuesta sobre la edad de las empresas PYMES – ver marco teórico).

**Gráfico 28:**  
**Años de constitución vs nivel de educación.**



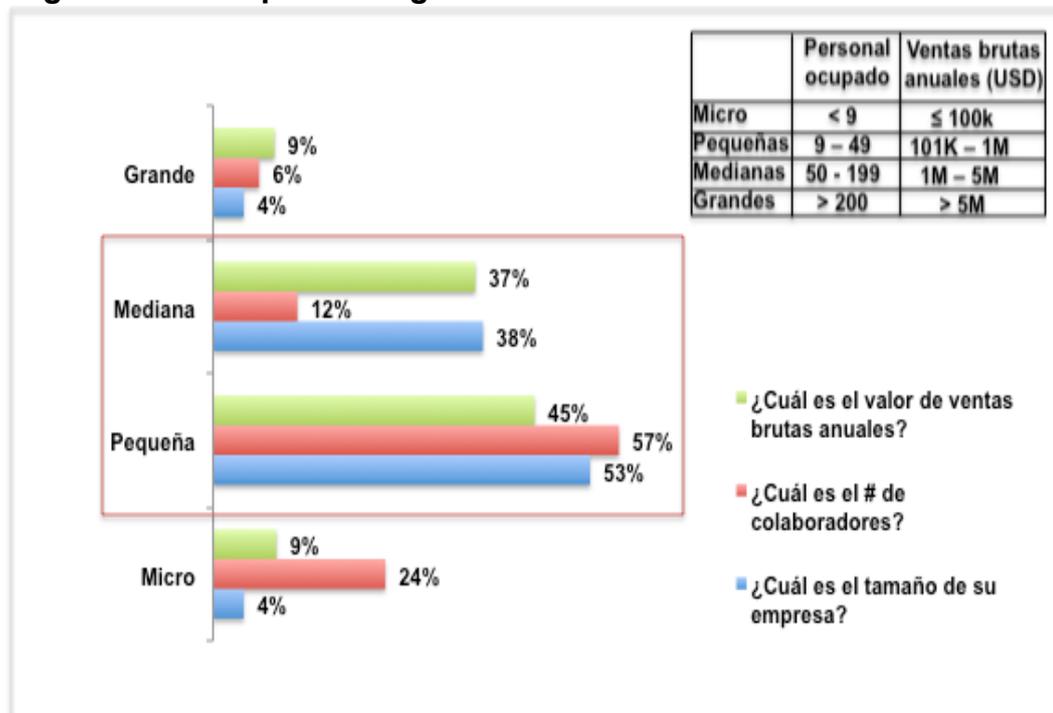
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Una de las principales variables del formulario es la auto identificación del tamaño de la compañía, puesto que el presente estudio trata de analizar solamente a empresas pequeñas y medianas de la ciudad. En el marco referencial de la investigación, se remarca la gran debilidad del país en cuanto a la clasificación de empresas según su tamaño (Tabla 4). Adicionalmente, existe una inconsistencia entre la auto clasificación del tamaño y la realidad declarada por los Organismos de Control. Como se mencionó en los capítulos anteriores, el elemento principal para clasificar las PYMES en este estudio, es el valor de las ventas brutas anuales de la compañía.

- Entre los datos que aporta la investigación y la base otorgada por la Superintendencia de compañías del Ecuador, se halló que gran parte de los encuestados difiere sobre el tamaño de la compañía entre las dos bases (45% de la muestra). Con ello se infiere que los encuestados: 1) No están conscientes del tamaño de su empresa; 2) La base de datos de la Superintendencia no está actualizada y/o, 3) los encuestados no fueron francos en la respuesta del formulario.

- Dentro del formulario se hicieron tres preguntas referentes al tamaño de la compañía: 1) ¿Cuál es el tamaño de empresa?; 2) ¿Cuál es el valor anual de sus ventas brutas?; y, 3) ¿Cuál es el número de empleados que labora en su compañía? (Gráfico 29)<sup>40</sup>. Solo el 56% de la muestra auto clasificó su tamaño acertadamente de acuerdo a las ventas brutas anuales, y el 45% según el número de colaboradores. También se observó que dentro de aquellas empresas auto determinadas como pequeñas, el 9% realmente pertenece a las microempresas, 30% a las medianas, y 1% a las grandes<sup>41</sup>. Por otro lado, las auto determinadas como medianas, 5% son microempresas, 30% pequeñas y 14% empresas grandes.

**Gráfico 29:**  
**Segmento de empresas según su tamaño.**



Nota: El gráfico hace una comparación entre el tamaño seleccionado por el encuestado y, su tamaño real de acuerdo a las ventas brutas anuales y el número de colaboradores. La tabla referencial fue extraída del marco conceptual (Tabla 4).

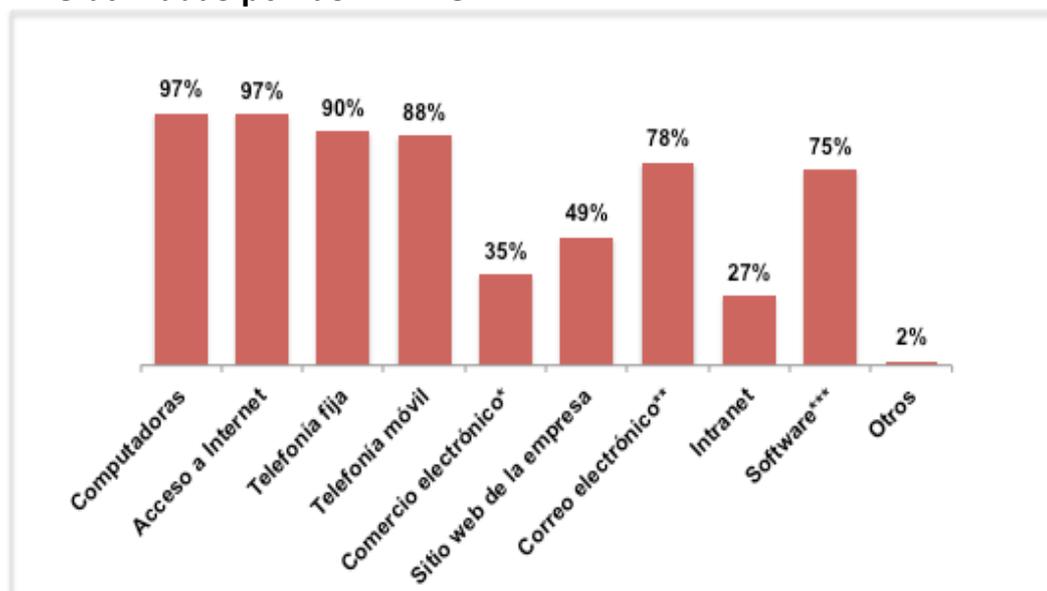
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

<sup>40</sup> Luego de las entrevistas e investigación: se eligió las ventas brutas anuales como indicador principal para categorizar a las empresas según su tamaño.

<sup>41</sup> De acuerdo a sus ventas brutas anuales.

Otra de las preguntas que tratan de interpretar las características de los encuestados, es el nivel de manejo de las TICs dentro de la compañía; importantes para contar con un entorno innovador<sup>42</sup>. El estudio proyecta que la mayoría de la muestra utiliza las tecnologías de información básicas como: computadoras, acceso al internet, telefonía fija y móvil (Gráfico 30). Al mismo tiempo, este segmento de empresas no maneja: intranet, comercio electrónico<sup>43</sup> o sitio web para la empresa; a pesar a ser este último una de las principales formas para comunicarse con el cliente en la actualidad (Daccach T., 2012).

**Gráfico 30:**  
**TICS utilizadas por las PYMES.**



Nota: \*Venta y facturación por internet; \*\*Correo personalizado con nombre de la compañía i.e.: [xxxx@uees.edu.ec](mailto:xxxx@uees.edu.ec). Y, \*\*\*Administrativos, financieros y/o de control de procesos.

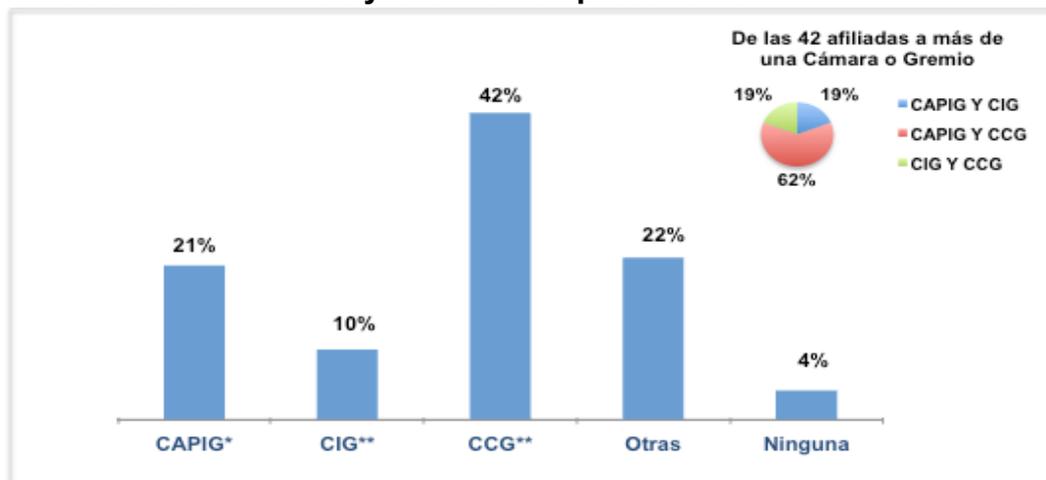
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Finalmente, se analizó que el 96% de la muestra está afiliada a una Cámara o Gremio empresarial y, el 11% a más de una.

<sup>42</sup> Ver Marco Referencial de la investigación.

<sup>43</sup> Unas de las razones, según entrevistados e investigación, es la falta de leyes que lo amparen y, el no poder facturar online en nuestro país.

**Gráfico 31:**  
**Afiliaciones a Cámaras y Gremios empresariales.**



Nota: \*Cámara de la Pequeña Industria del Guayas; \*\* Cámara de Industrias de Guayaquil; y, \*\*\*Cámara de Comercio del Guayas.  
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

## **2) Enfoque de innovación en las empresas:**

La segunda parte del formulario busca conocer los conceptos de innovación manejados y los principales aspectos para haber innovado o no en las empresas encuestadas:

No es un secreto que la mayoría de las compañías líderes en el mercado, toman la innovación como una de sus principales estrategias empresariales<sup>44</sup>. De acuerdo al presente estudio, el 99% de los encuestados señaló la importancia de innovar dentro de sus empresas. Para desarrollar un análisis más amplio, se hizo una pregunta abierta acerca de cuál es el concepto de innovación manejado por cada una: el 34% sesga la innovación a la simple creación de nuevos productos y/o servicios, el 10% en contar con una estructura interna adecuada; el 5% al desarrollo tecnológico y, solo el 21% maneja un concepto más completo y similar al que se utiliza en el presente estudio<sup>45</sup> (Gráfico 32). Con el fin de corroborar la autenticidad de las respuestas, se utilizó el sistema

<sup>44</sup> Marco referencial.

<sup>45</sup> Véase en el Marco referencial – capítulo 2: La Innovación Empresarial.

SafeAssign<sup>46</sup>, el cual reflejó que el 9% de los encuestados basó su contestación textualmente en contenidos extraídos en el internet; asimismo, se detectó que:

- 43% de los encuestados con estudios de Postgrado y 37% con tercer nivel, enfocaron la innovación al lanzamiento de nuevos productos y servicios. De igual manera el 55% con solo secundaria, tuvo un concepto sesgado sobre innovación.
- Mientras más años tiene la compañía, menos enfoca la innovación al simple lanzamiento de nuevos productos y servicios. A partir de lo anterior se puede inferir que a medida que pasa el tiempo, los empresarios van teniendo mejor concepción de la innovación dentro de sus empresas.

**Gráfico 32:**  
**Concepto de innovación según PYMES guayaquileñas.**



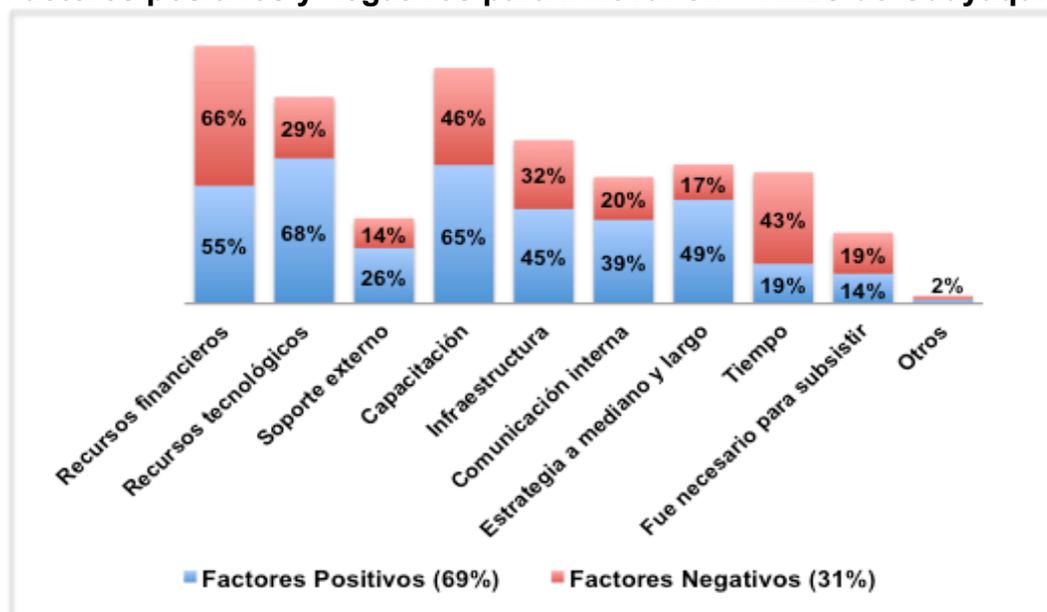
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Dentro del estudio se evalúa además los factores por los cuales los empresarios pudieron o no innovar en los últimos tres años<sup>47</sup>. El 69% sí

<sup>46</sup> Sistema otorgado por la herramienta Blackboard Learning System Enterprise. Servicio que sirve para detectar plagios en *papers* académicos.

innovó en el tiempo mencionado; los factores positivos que ayudaron a lograr innovaciones fueron principalmente: contar con recursos tecnológicos, capacitar a sus colaboradores y tener recursos financieros. Por otro lado, el 31% de las empresas que manifestaron no haber innovado en los últimos tres años, no lo hicieron por: la escasez de recursos financieros y no contar con personal capacitado (Gráfico 33)<sup>48</sup>.

**Gráfico 33:**  
**Factores positivos y negativos para innovar en PYMES de Guayaquil.**



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Como concluyente de la segunda parte del estudio, se infiere que: del 99% de las empresas que señalaron lo importante de innovar, solo el 69% sí innovó en los últimos tres años. De este porcentaje, 32% lo hizo lanzando nuevos productos y servicios; 10% mejorando su estructura; 34% siendo más competitivo; 5% realizando desarrollos tecnológicos; y el 19% tuvo innovaciones de productos, procesos y servicios mediante estrategias motivacionales, inversión, capacitación, etc. Por otro lado, solo el 20% de aquellas empresas que señalaron haber innovado en los

<sup>47</sup> En base al modelo de transición y los principales bloqueos a los cambios, aportado por (Shlossberg, 1995).

<sup>48</sup> Ver marco referencial – 2.1.1. Limitaciones paradigmáticas de la innovación.

últimos 3 años, posee indicadores de gestión de la innovación. Es decir, la mayoría de empresas sabe que innovar es importante y quieren desarrollar innovaciones; sin embargo, no la miden ni tampoco la hacen parte de sus procesos internos y externos.

### **3) Datos del entorno de innovación en las PYMES:**

La tercera parte y principal objetivo del presente trabajo de investigación, es conocer el entorno de innovación de acuerdo a variables detalladas y conceptualizadas en el capítulo anterior (marco referencial), mismas que ayudarán a conocer como las PYMES de Guayaquil fomentan la innovación dentro de sus empresas.

En la tercera parte del formulario se realizaron 22 preguntas referenciando los “indicadores” que alimentan las “variables madre”, mismas que miden el entorno propicio de innovación. Cada una de las preguntas se examina de acuerdo al sistema de frecuencia (1: Siempre; 2: Frecuentemente; 3: A veces; y, 4: Nunca)<sup>49</sup>. Para la respectiva calificación se promediaron y clasificaron los resultados usando la técnica de semáforo (Tabla 17).

**Tabla 17:**  
**Detalle de calificación de las variables.**

	Calificación	Detalle	Color
POSITIVO	≤ 2	De siempre a frecuente.	
REGULAR	2,01 - 3	De frecuentemente a veces.	
NEGATIVO	≥ 3,01	De a veces a nunca	

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

A continuación se presenta la información por variables y luego, un resumen general del entorno de innovación en las PYMES guayaquileñas. A partir de este análisis, el tamaño de la muestra del estudio es 305; puesto que, al filtrar la información (tamaño de la compañía de acuerdo al

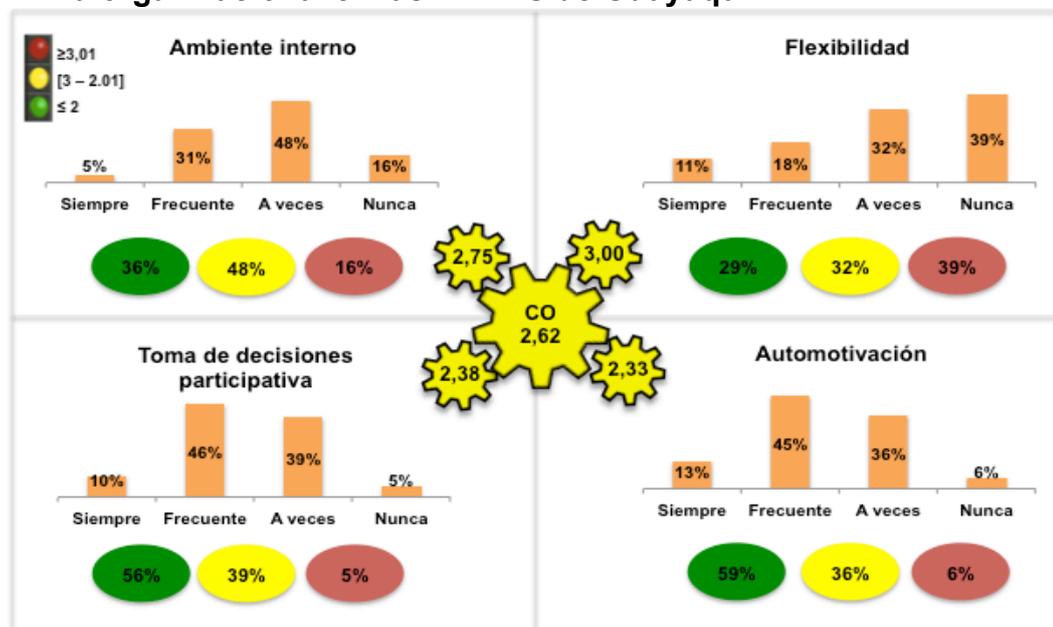
<sup>49</sup> Ver Anexo 4.

valor total de ventas brutas anuales) 65 empresas no pertenecen al sector que enfoca la presente investigación – las PYMES.

### CLIMA ORGANIZACIONAL:

De acuerdo al estudio realizado, en promedio, las empresas PYMES Guayaquileñas tienen 2,62 (calificación regular) en su clima organizacional (Gráfico 34).

**Gráfico 34:**  
Clima organizacional en las PYMES de Guayaquil.



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

•**Ambiente interno:** Las PYMES calificaron este indicador en 2,75 (calificación regular), es decir, es aplicada entre “frecuentemente” y “a veces”. Por otro lado, el 48% de los ejecutivos encuestados piensa que, “a veces” es divertido trabajar en la empresa que laboran y existe una buena comunicación entre los departamentos. Mientras que, solo el 5% respondió que sí hay un buen ambiente en la compañía.

- **Flexibilidad interna:** En promedio, las empresas calificaron 3,00 la aplicación de flexibilidad en normas y reglas (casi llega a ser un factor negativo). Esto significa, que el sistema de frecuencia de aplicar este indicador va entre “frecuentemente” y “a veces”, apuntando más hacia esta última. Asimismo, en 4 de cada 10 PYMES “nunca” aplicó flexibilidad en las normas de la compañía (sea cual fuere la razón).

- **Visión organizacional participativa:** La mayoría de las PYMES, de acuerdo a los encuestados, tiene una visión organizacional participativa. Es decir, todos en la compañía (en cualquier nivel jerárquico) conocen y participan en el desarrollo de la visión de la empresa. Este indicador tiene una calificación, en promedio, de 2,38 (regular); y, el 48% mencionó aplicar “frecuentemente” la participación de TODOS para el desarrollo de los objetivos y metas a alcanzar.

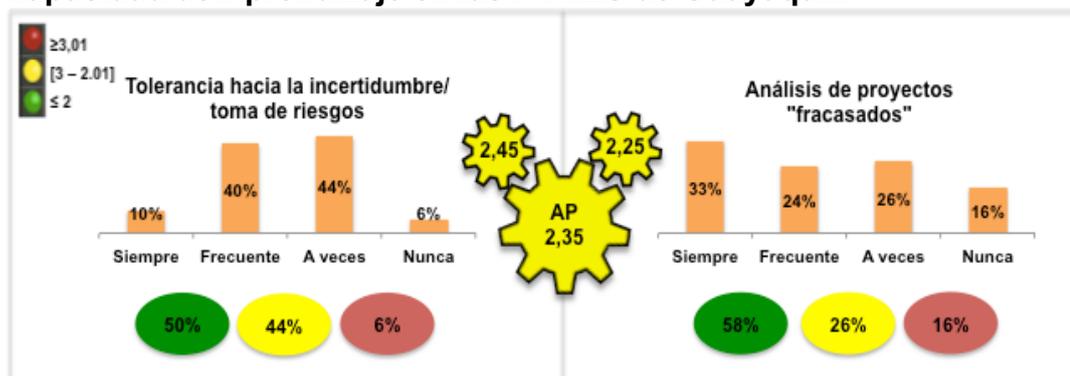
- **Automotivación del personal:** los 305 ejecutivos PYMES se calificaron en promedio, 2,33 (regular) en cuanto a la automotivación del personal. Es decir, el personal de las compañías encuestadas entre “frecuentemente” y “a veces” se encuentran auto-motivados.

De acuerdo al análisis del CLIMA ORGANIZACIONAL en las PYMES de Guayaquil, se concluye que esta variable tiene un aporte **regular** hacia el entorno propicio de innovaciones en este sector de empresas.

### **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:**

Las PYMES guayaquileñas calificaron 2,35 (calificación regular) en su capacidad de aprendizaje (Gráfico 35).

**Gráfico 35:**  
**Capacidad de Aprendizaje en las PYMES de Guayaquil.**



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

• **Tolerancia hacia la incertidumbre / toma de riesgos:** De acuerdo a los encuestados, las empresas tienen una tolerancia hacia la incertidumbre y el riesgo regular (2,45). Es decir, se toma riesgos en las empresas de forma entre “frecuente” y “a veces”. El 40% de la muestra mencionó contar con una directiva que “frecuentemente” se anima a desarrollar nuevos proyectos e inversiones, tolerando el riesgo que estos produzcan.

• **Análisis de proyectos “fracasados”:** El total de los ejecutivos PYMES encuestados, calificó como regular (2,25) la práctica de revisar proyectos “fracasados”. El 33% de los mismos “siempre” lo hace con el fin de aprender de las experiencias pasadas. Mientras que, el 16% evita al máximo hablar de aquellos proyectos, dejándolos completamente a un lado de las próximas decisiones.

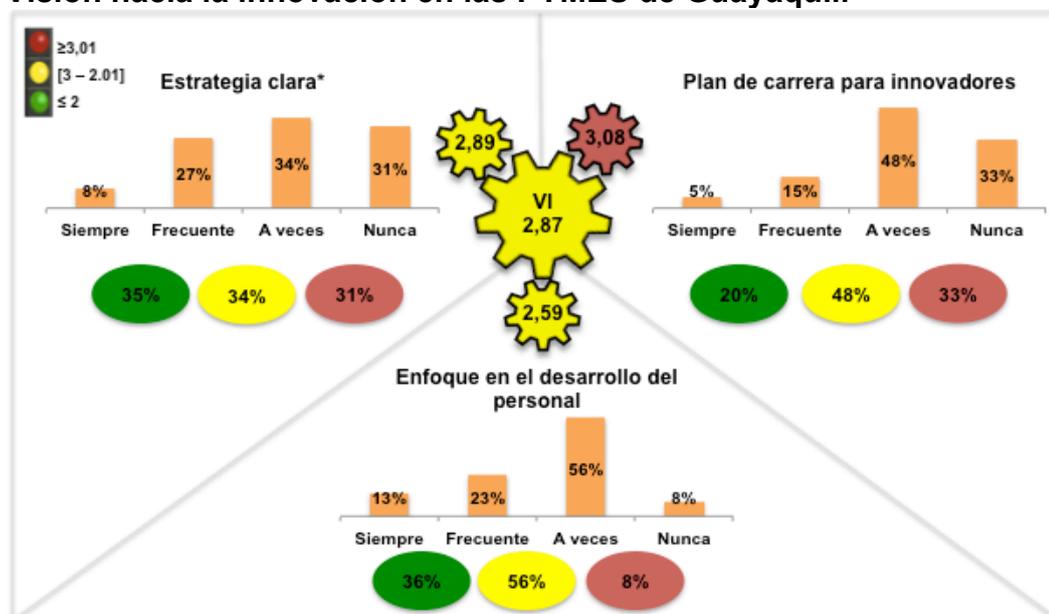
Al analizar esta variable, se infiere que la CAPACIDAD DE APRENDIZAJE de las PYMES de Guayaquil aporta de forma **regular** hacia el entorno de innovación favorable.

### VISIÓN HACIA LA INNOVACIÓN:

La visión hacia la innovación tiene una calificación promedio regular casi negativa (2,87). Las respuestas generalmente fueron entre

“frecuente” y “a veces”, teniendo esta última más representación en los resultados.

**Gráfico 36:**  
**Visión hacia la innovación en las PYMES de Guayaquil.**



Nota: \*La gerencia está preparada para invertir “grandes montos” en nuevos proyectos; hay recursos disponibles (personal, tiempo, tecnología, entre otros); y, existe un presupuesto anual destinado para innovaciones.

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

• **Estrategia clara:** Calificado por las ejecutivos PYMES como un indicador regular, tendiendo a ser negativo (2,89). Este indicador está formada por tres factores: 1) Gerencia preparada para invertir “grandes montos” en nuevos proyectos – en promedio calificada como regular (2,38); 2) Contar con recursos disponibles (personal, tiempo, tecnología, entre otros) – en promedio calificada como negativa 3,15; 3) Contar con un presupuesto anual para innovaciones – en promedio calificada como negativa (3,25).

• **Plan de carrera para innovadores:** El 48% de las PYMES de Guayaquil “a veces” desarrolla planes de carrera para sus colaboradores innovadores. En promedio fue calificada como negativa (3,08). A partir de ello, se infiere que en la mayoría de las PYMES

guayaquileñas no existe una motivación de crecimiento profesional para sus colaboradores claves.

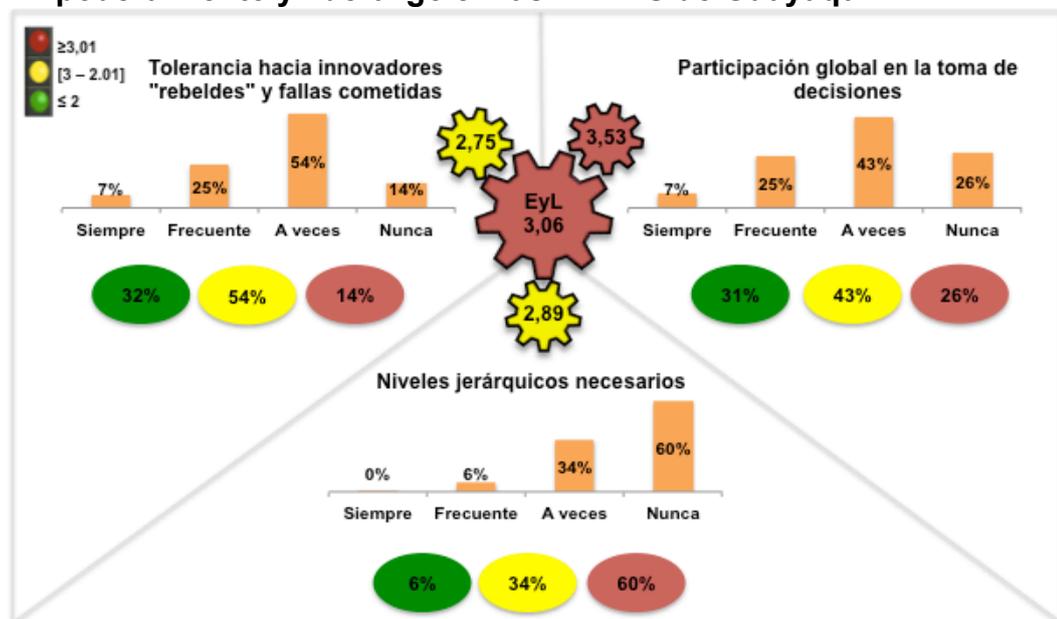
- **Enfoque en el desarrollo del personal:** Este indicador fue calificada como regular (2,59). Es decir, que las PYMES guayaquileñas enfocan sus decisiones al desarrollo del personal entre “frecuente” y “a veces”; dirigiendo más los esfuerzos hacia el desarrollo de la compañía.

En conclusión, la VISIÓN HACIA LA INNOVACIONES de las PYMES de Guayaquil aporta de forma **regular** hacia el buen entorno de innovación.

**EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO:**

Esta variable en promedio está calificada con 3,06; siendo este un factor negativo para la innovación ya que se pone en práctica entre “a veces” y “nunca” en las PYMES de Guayaquil.

**Gráfico 37:**  
**Empoderamiento y liderazgo en las PYMES de Guayaquil.**



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

• **Tolerancia hacia innovadores “rebeldes” y fallas cometidas:**

Las PYMES de Guayaquil son poco tolerantes a las fallas cometidas; los encuestados califican este indicador en promedio como regular (2,75). El 54% de la muestra señaló que “a veces” es tolerante a las fallas y, solo el 7% “siempre” lo es.

• **Participación global en la toma de decisiones:** El 43% de los encuestados “a veces” practica la toma participativa de decisiones. Los ejecutivos PYMES calificaron este indicador en promedio como negativo (5,53).

• **Niveles jerárquicos necesarios:** La mayoría de las empresas PYMES toma decisiones de forma larga y formal, tendiendo a estancar la fluidez en los procesos y la rapidez en el servicio. El 60% de los encuestados señala que “nunca” ha practicado la toma de decisiones corta e informal<sup>50</sup>. Este factor es calificado regular, con promedio 2,86.

En resumen, el indicador EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO practicado en las PYMES de la ciudad de Guayaquil, dificulta el proceso de innovación; aportando **negativamente** al clima propicio para crear innovaciones.

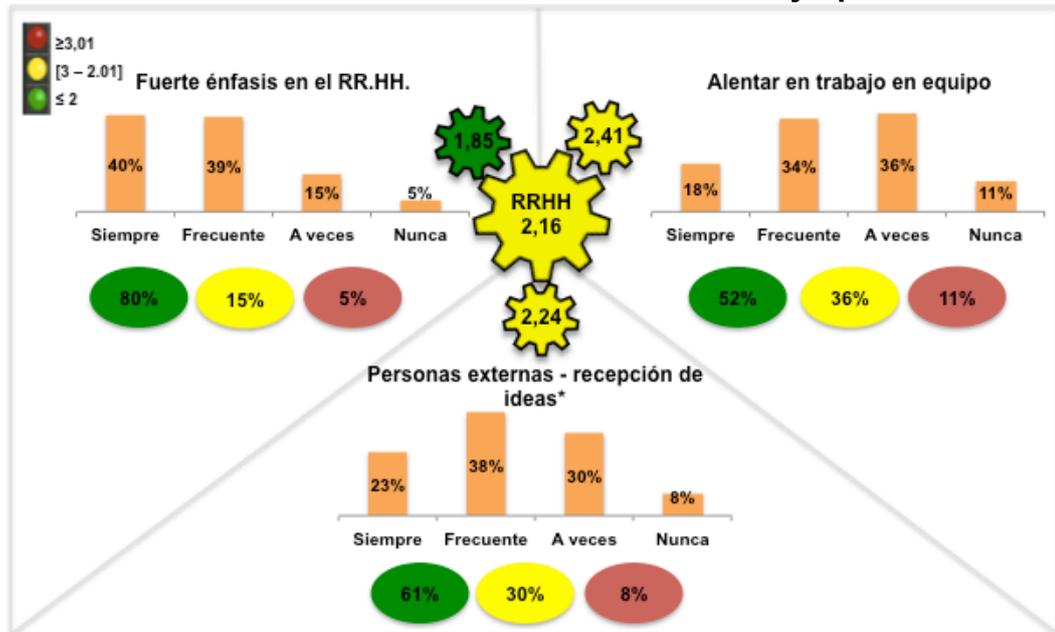
### **RECURSO HUMANO:**

Esta variable fue calificada como regular, dándole una valoración promedio de 2,16 entre todas las PYMES encuestadas. Es decir, el énfasis y estrategia desarrollado hacia el recurso humano de la compañía es aplicado entre “frecuentemente” y “a veces”.

---

<sup>50</sup> Propiciadora de nuevas ideas e innovaciones - marco referencial.

**Gráfico 38:**  
**Gestión del Recurso humano en las PYMES de Guayaquil.**



Nota: \*proveedores, clientes externos, distribuidores, consultores, etc.  
 Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

- **Fuerte énfasis en el RR.HH.:** 4 de cada 10 empresarios PYMES enfoca sus estrategias hacia el recurso humano de la compañía. La muestra calificó este indicador como positiva (1,85). Es decir, que este factor es practicado efectivamente y es un aspecto positivo para la innovación en las empresas.

- **Alentar el trabajo en equipo:** El 11% de la muestra prefiere que los trabajos en sus empresas se desarrollen de forma individual. El 52%, por otro lado, practica la motivación al trabajo en equipo entre “frecuente” y “siempre”; aprovechando todas las bondades que éste provee. Las PYMES guayaquileñas calificaron el indicador del entorno de innovación como regular, dándole un promedio de 2,41.

- **Personas externas, recepción de ideas:** La mayoría de las empresas PYMES receptan entre “siempre” y “frecuentemente” sugerencias e ideas de personas externas a la compañía

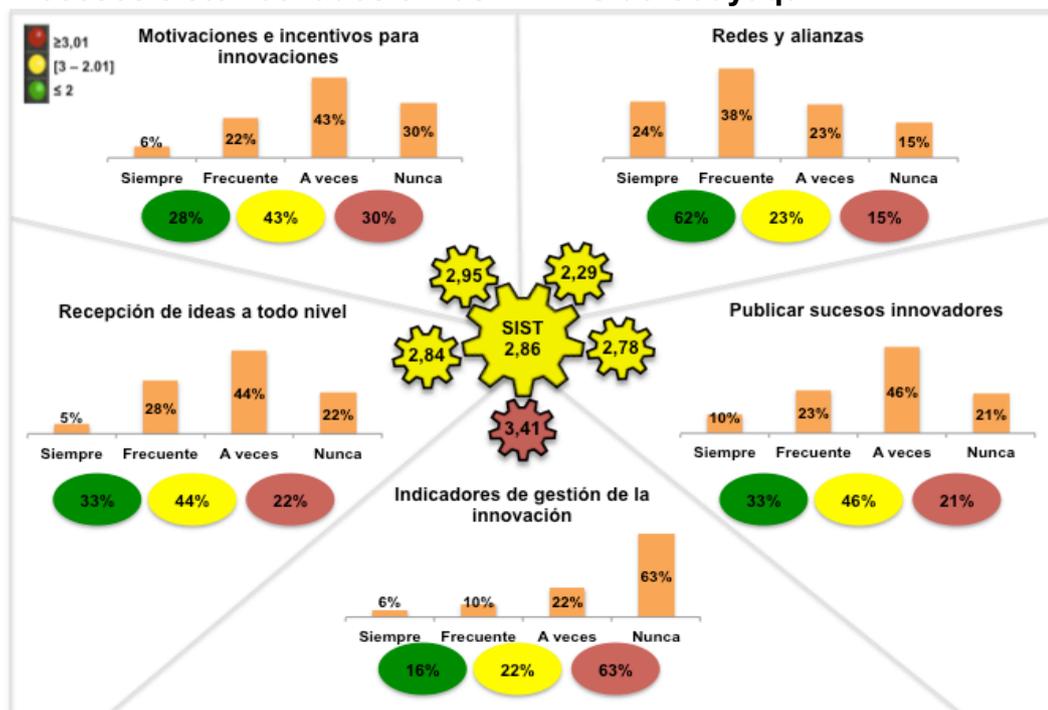
(distribuidores, proveedores, consultores, clientes, entre otros). El 23% “siempre” lo hace; el 38% “frecuentemente”; el 30% “a veces”; y, solo el 8% “nunca” ha recibido ideas de externos. La calificación promedio de este indicador es regular (2,24).

LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO manejada en las PYMES de Guayaquil aporta de forma **regular** en el entorno que propicia la innovación en las empresas.

**PROCESOS SISTEMATIZADOS:**

La calificación promedio de PYMES de la ciudad de Guayaquil, en cuanto a la frecuencia de tener procesos sistematizados, es regular (2,86). El segmento de empresas mencionado aplica procesos sistematizados entre “frecuente” y “a veces”.

**Gráfico 39:**  
**Procesos sistematizados en las PYMES de Guayaquil.**



Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

- **Recepción de ideas a todo nivel:** 5 de cada 10 empresarios PYMES recepta o tiene estrategias para recolectar ideas a todo nivel jerárquico. En promedio este tipo de empresas realiza esta actividad entre “frecuente” y “a veces” (calificación regular - 2,84).

- **Motivación e incentivos para innovaciones:** 43% de las empresas, ciertas veces ha incentivado a sus empleados por proponer nuevas ideas y/o proyectos; el 30% nunca lo ha hecho; y, solo el 6% tiene un proceso estructurado y sistematizado de premiar las innovaciones en sus empresas. Este indicador fue calificado regular con tendencias a negativa (2,95).

- **Mentalidad abierta hacia la generación de alianzas y redes estratégicas:** La calificación promedio de este indicador es 2,29 (regular). Las PYMES de Guayaquil realizan alianzas y redes estratégicas de forma “frecuente” y “a veces” (62% de la muestra). Asimismo, 24% de los encuestados “siempre” realiza alianzas estratégicas y, 15% “nunca” lo ha hecho.

- **Publicar sucesos innovadores:** De acuerdo a los ejecutivos PYMES, 46% “a veces” publica los sucesos innovadores dentro de la compañía y, el 21% nunca lo ha hecho. Los encuestados calificaron este indicador con aporte regular (2,78).

- **Indicadores de gestión de la innovación:** El 63% de las PYMES nunca ha tenido indicadores para medir la innovación. Este factor dificulta el proceso de sistematizar la innovación en este sector de empresas. Los encuestados asignaron una calificación negativa a este indicador, dándole un promedio de 3,41.

Pocas PYMES de Guayaquil poseen PROCESOS SISTEMATIZADOS, convirtiéndolo en un aspecto **regular** para un entorno que ayude a la

generación de innovaciones en la compañía.

### **Entorno de innovación en las PYMES de Guayaquil.**

En resumen, las PYMES de Guayaquil, presentan un entorno insuficiente hacia la innovación. La tabla 18, muestra la calificación promedio adquirida en cada variable y puntaje general del entorno de innovación. Al analizar cada variable, se puede inferir que la principal gran dificultad de las PYMES en cuanto a su entorno innovador, va por el lado del liderazgo y empoderamiento, toma de decisiones en conjunto, desarrollo de planes de carrera para el personal y, existencia de indicadores para medir la innovación en la empresa.

**Tabla 18:**  
**Resumen – Entorno de innovación por variable.**

VARIABLES	CALIFICACIÓN
Clima organizacional	Regular
Capacidad de aprendizaje	Regular
Visión hacia la innovación	Regular
Empoderamiento y liderazgo	Negativo
Gestión del RR.HH.	Regular
Procesos sistematizados	Regular
<b>ENTORNO DE INNOVACIÓN</b>	<b>Regular</b>

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Para mejor análisis de la información, se dividió la base en tres grupos de PYMES: 1) Propiciadoras de innovación; 2) Débiles hacia la innovación y, 3) Totalmente rezagadas hacia la innovación.

- **PYMES “propiciadoras” de innovación:** Aquellas empresas cuya respuesta en cada variable fue positiva en su mayoría, y por ende, tienen un entorno propicio para innovación. Este grupo de empresas corresponde al 5% de la muestra (15 empresas), de las

cuales 67% son pequeñas y 33% medianas. Por otro lado, el 100% de estas PYMES sí ha innovado en los últimos tres años.

- **“Débiles” hacia la innovación:** PYMES que en su mayoría respondieron “regular” a las variables que forma un efectivo entorno para innovaciones. En este grupo recae el 79% de la muestra (54% pequeñas y 46% medianas) de las cuales, el 73% sí desarrolló innovaciones en los últimos tres años.
- **Totalmente “rezagadas” hacia la innovación:** Empresas que en su mayoría respondieron “nunca” a las variables del entorno de innovación. 49 PYMES encuestadas entra en este grupo (16% de la muestra - 57% es pequeña y 43% medianas). Este conjunto de empresas, en su gran mayoría, no han realizado innovaciones en los últimos tres años.

#### **4.2. Análisis característico de gestión de la innovación en PYMES de la ciudad de Guayaquil.**

Otro de los objetivos del presente estudio (aparte de conocer las variables que influyen en el entorno de innovación) es caracterizar, mediante el análisis de conglomerados, los diferentes perfiles de PYMES de Guayaquil encuestadas. A partir de ello, se puede identificar los aspectos claves que necesitan ser mejorados en materia de innovación y definir recomendaciones a cada grupo que arroje la metodología aplicada.

El análisis de clúster, expuesto en el marco metodológico de esta investigación, arrojó que las empresas pequeñas y medianas encuestadas en la ciudad de Guayaquil, se conglomeran en dos grupos, de acuerdo a su semejanza en cuanto al entorno de innovación.

**Tabla 19:**  
**Datos de PYMES según su entorno de innovación – análisis de conglomerados.**

Característica	Grupo 1	Grupo 2
	Los potenciales	Los desorientados
<b>Número de empresas</b>	<b>73</b>	<b>232</b>
Empresas pequeñas	51%	43%
Empresas medianas	49%	59%
Tipo de administración familiar	68%	41%
Tipo de administración corporativa	42%	59%
<b>Innovar en los últimos tres años</b>	<b>95%</b>	<b>62%</b>
<b>Claro concepto de innovación (todos los ámbitos)</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<b>Calificación promedio de su entorno de innovación</b>	<b>2,22</b>	<b>2,79</b>
Máxima calificación positiva	1,74	1,72
Mínima calificación positiva	2,86	3,69

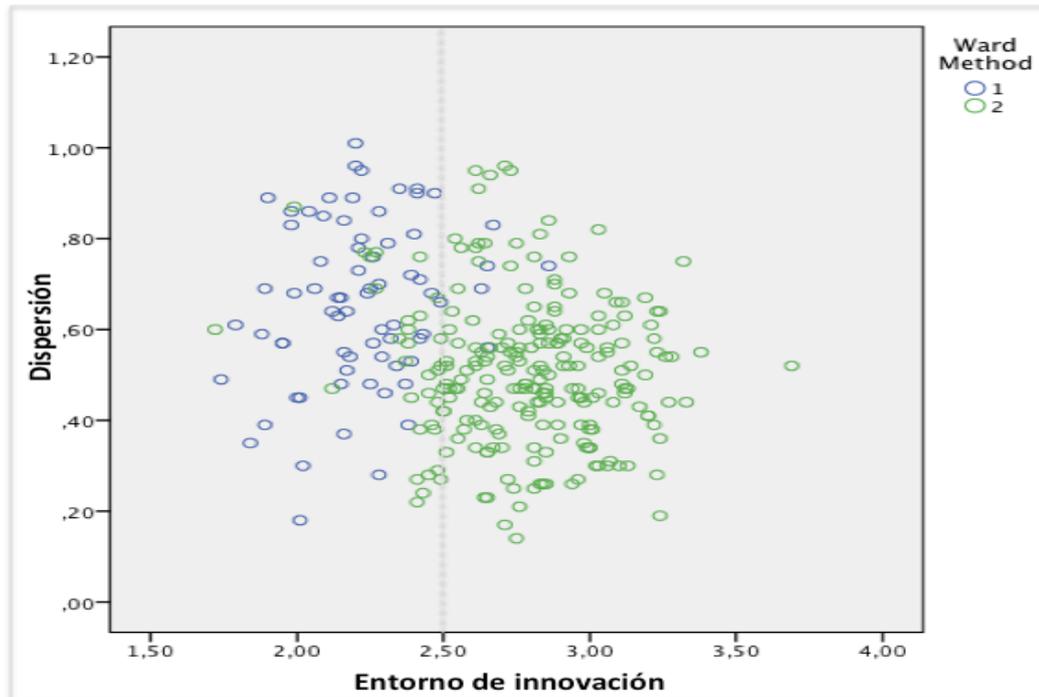
Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

#### **4.2.1. Características de PYMES según su entorno de innovación y formulación de recomendaciones.**

Las PYMES de la ciudad de Guayaquil tienen un entorno de innovación cuya calificación promedio está entre 2 y 3 (Gráfico 40). Es decir, en promedio tienen un comportamiento intermedio en cuanto al entorno propiciador de innovaciones y las variables que conforman este clima, ya que se aplican entre “frecuentemente” y “a veces”. El grupo de “los potenciales” hacia la innovación, según la metodología de conglomerados, tiende a tener una calificación más favorable hacia la innovación (puntos azules del Gráfico 40); mientras que, las empresas que se aglomeran en el grupo de “los desorientados”, tienen un entorno menos favorable hacia la innovación (puntos verdes del siguiente gráfico).

**Gráfico 40:**

**Dispersión de los clústeres de PYMES según su entorno de innovación.**



Nota: Puntos azules el grupo de “los potenciales” y puntos verdes el grupo de los “desorientados” hacia la innovación.

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

**I. Clima organizacional:**

**Tabla 20:**

**Análisis del Clima organizacional por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
Tienen un aceptable clima organizacional (posible mejora). Son empresas en donde generalmente es divertido trabajar; existe flexibilidad en la toma de decisiones y normas establecidas; los colaboradores se sienten auto-motivados; y, en el mayor de los casos, todos conocen la visión y los objetivos de la empresa. Empero, no todos tienen automatizadas (constancia en su aplicación) las variables que conforman un buen clima organizacional.	Estas empresas tienen, por lo general, un clima organizacional que no propicia las innovaciones en la empresa. El 56% de la muestra, señala no contar con un agradable ambiente interno empresarial.

Recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el desempeño mediante la automatización del ambiente empresarial (análisis anual/semestral de incentivos, procesos de intercomunicación, estructura, entre otros) - no es necesario invertir en cuestionarios o consultores. (Cohegrus, 2012).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En sentido de urgencia, analizar el clima organizacional interno, destacando las principales debilidades generales y departamentales. A partir del estudio, proponer estrategias de mejora a corto plazo. (Cohegrus, 2012).</li> <li>• Principalmente analizar los indicadores ambiente divertido e inspirador y flexibilidad en las normas impuestas (recae la mayor debilidad).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar e impulsar la colaboración entre departamentos y personas (Noboa E. , 2010).</li> </ul>	

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

## II. Capacidad de aprendizaje:

**Tabla 21:**

### **Análisis de la capacidad de aprendizaje por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>	
<p>La capacidad de aprendizaje en este grupo de empresas es relativamente bueno (78% aplica de siempre a frecuentemente las variables que lo conforman). Sin embargo, la tolerancia hacia la incertidumbre (tomar riesgos y aprender de los errores cometidos) no es parte de su conducta empresarial.</p>	<p>Se califica como débil, el 49% de la muestra teme a la incertidumbre y el 53% no tiene la cultura de revisar sus “fracasos” cometidos.</p>
<b>Recomendación</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar internamente el grado de aprendizaje de los clientes internos (mediante una encuesta o indicadores) para desarrollar estrategias/plan de acción que generen reivindicación empresarial en este aspecto (procesos, productos y servicios). (Noboa E. , 2010).</li> </ul>

- Perder el miedo a las equivocaciones, dar más apertura a las ideas de los colaboradores y, arriesgarse a lanzar nuevos proyectos (Nelson, 2004).
- Fortalecer la cultura orientada hacia el aprendizaje (Noboa E. , 2010), desarrollando procesos internos como: calificación de proyectos y discusión de los “aciertos” y/o “errores” cometidos, en comités empresariales o equipos de trabajo.

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

### III. Visión hacia la innovación:

**Tabla 22:**

**Análisis de la visión hacia la innovación por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
<b>VISIÓN HACIA LA INNOVACIÓN</b>	
Las empresas que conforman este grupo, tienen un enfoque que busca innovaciones constantes y están preparadas estratégicamente para desarrollarlas. Pese a ello, existen estancamientos como: disponibilidad de recursos y generación de un presupuesto anual para innovaciones.	Grupo de empresas que generalmente cuenta con una visión enfocada a corto plazo. No tienen una estructura orientada hacia la innovación y enfocan sus recursos a resolver problemas en lugar de prevenir que no sucedan.
<b>Recomendación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear estrategias enfocadas al desarrollo de innovaciones y, proveer de recursos necesarios para desarrollar las ideas y proyectos (apoyo financiero, tecnológico, equipo de trabajo, entre otros) (Dávila &amp; Epstein, 2005).</li> <li>• Desarrollar una visión estratégica de innovación relacionada con las bondades que se puede desarrollar a partir de ella (estar preparados estratégicamente en el momento de algún cambio y/o transformación que se generen a partir de una idea) (Noboa E. , 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar el enfoque de la organización que solo apunta hacia la compañía; creando estrategias, a mediano y largo plazo, que ayuden al aprovechamiento de los beneficios que provee la innovación – Evitar solo resolver problemas. (Nelson, 2004).</li> <li>• Eliminar la cultura “puertas cerradas” hacia ideas y sugerencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una cultura interna para crear un presupuesto, que a medida que pase el tiempo vaya incrementando, y sea destinado para desarrollar nuevas ideas, proyectos, cambios, etc. (evitar comprometer el presupuesto y los recursos de innovaciones para otras necesidades).</li> </ul>	

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

#### IV. Empoderamiento y liderazgo:

**Tabla 23:**

**Análisis del emprendimiento y liderazgo hacia la innovación por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
<b>EMPODERAMIENTO Y LIDERAZGO</b>	
En esta variable, no existen diferencias importantes entre los conglomerados; tanto “los potenciales” como los “desorientados” no presentan un proceso corto e informal para tomar decisiones, siendo estas solamente propuestas y medidas por los altos directivos de las empresas. Además, no son tolerantes a los innovadores o lanzadores de ideas “fuera de lugar”.	
<b>Recomendación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la generación de ideas “no comunes” en los colaboradores, dándoles apertura para poder transmitir las (ser flexible ante posibles errores en los proyectos lanzados). (Nelson, 2004) &amp; (Dávila &amp; Epstein, 2005)</li> <li>• Crear una cultura que integre y haga partícipes en las decisiones a todos los colaboradores de la empresa (reuniones periódicas para comunicar y/o aceptar ideas). (Cochegrus, 2012)</li> <li>• Estructurar la empresa con los niveles jerárquicos necesarios para traducir a tomas de decisiones más fluidas en la compañía.</li> </ul>	

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

#### V. Gestión del RR.HH.:

**Tabla 24:**

**Análisis de la gestión del RR.HH. por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
<b>GESTIÓN DEL RR.HH.</b>	
Grupo de empresas que reconoce la importancia del RR.HH. (cliente interno, externo, proveedores, accionistas, demás).	Las empresas que conforman este grupo no alientan, capacitan ni demuestran interés en el RR.HH. Son empresas que generalmente no aceptan ideas de externos y enfocan sus gestiones al trabajo individualista.

Recomendación	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar la debida importancia a las propuestas de los equipos de trabajo - lograr un buen nivel de empatía, evitando que solo se reúnan en los espacios “libres” (Katzenbach &amp; Smith, 2005).</li> <li>• Reestructurar la gestión del RR.HH., orientando el objetivo del mismo hacia el desarrollo de los colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de acción para mantener y mejorar la gestión del RR.HH. (capacitaciones, medición periódica de las actitudes y aptitudes de los colaboradores, automatizar la recepción de ideas externas e internas, entre otros) (Noboa E. , 2010).</li> </ul>	

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

## VI. Procesos sistematizados:

**Tabla 25:**

**Análisis de la sistematización de la innovación por grupo de clústeres.**

Los potenciales 24% de la muestra	Los desorientados 76% de la muestra
PROCESOS SISTEMATIZADOS DE LA INNOVACIÓN	
<p>El grupo de “los potenciales” demuestra tener una estructura empresarial en donde existen procesos sistematizados de recepción de las ideas, comunicación e incentivos. A pesar a ello, la mayoría no cuenta con indicadores de gestión para medir las innovaciones y el resultado de sus nuevos proyectos.</p>	<p>Empresas que no cuentan con procesos sistematizados. Se infiere que tampoco cumplen con las otras variables para un entorno favorable hacia la innovación. En su mayoría, son compañías que no motivan e incentivan al personal para lanzar ideas innovadores, evitan realizar alianzas estratégicas, no publican ni comunican los sucesos innovadores y, no poseen indicadores de gestión de la innovación.</p>

Recomendación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben medir la cantidad de ideas que se receptan vs las que se lanzan; además contar con indicadores que muestren el resultado de las mismas. (Dávila &amp; Epstein, 2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir primero las demás variables que aportan un entorno propicio para la innovación y luego, desarrollar procesos sistematizados para medirla y mantener la innovación en constancia.</li> </ul>

Elaborado por: Seli Eskandar Gharibo

Las recomendaciones realizadas a cada perfil de empresas, según la metodología de clúster, sirven simplemente de guía para las empresas que se sientan identificadas con alguno. Es necesario tener en cuenta, que las compañías son totalmente distintas en cuanto a su cultura y gestión. Para conocer las debilidades específicas de una empresa, se sugiere realizar el mismo análisis (anexo 5) a todo el personal de la compañía, creando así un perfil más personalizado.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

1. Las PYMES de Guayaquil, están expuestas a un entorno que no es favorable para innovaciones, siendo el más crítico el indicador Empoderamiento y Liderazgo hacia los colaboradores.
2. Luego del análisis teórico y práctico, se concluye que existe una relación directa entre desarrollar una ventaja competitiva y el contar con un entorno propicio de innovación. Este estudio establece que PYMES de Guayaquil se encuentran limitadas en este aspecto.
3. Del análisis de conglomerados, se infiere que existen dos grupos de PYMES según su entorno de innovación: El grupo de “los potenciales” (24% de la muestra) que cuentan con un entorno de regular a bueno; y, el grupo de “los desorientados”, conformado por la mayoría restante (76%), no tiene un clima propicio y necesita ser mejorado.

## **RECOMENDACIONES:**

1. Se recomienda a las Cámaras, Gremios o Consultores empresariales utilizar el modelo propuesto para medir las debilidades que presenten las PYMES en materia de innovación. Por medio del análisis poder enfocar por industria las capacitaciones hacia la mejora del entorno de innovación en las empresas.
2. Se recomienda a las empresas PYMES tener como principal objetivo aumentar el índice de competitividad (calidad, servicio y productividad); para lograrlo, se debe desarrollar una reingeniería del entorno de innovación.
3. Se recomienda al grupo de “los potenciales” mejorar las debilidades que presentan en materia de innovación y, crear procesos sistematizados que ayuden a estructurarla y medirla. Al grupo de “los desorientados” (76% de la muestra) se recomienda reestructurar sus objetivos, misión y visión antes de iniciar cualquier proceso de innovación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Diario Hoy. (29 de Marzo de 2010). *Economía crece por debajo de las previsiones/HOY*. From HOY/ Noticias del Ecuador y del mundo: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/economia-crece-por-debajo-de-previsiones-399939.html>
2. Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Cuentas Provinciales*. Retrieved 7 de Marzo de 2012 from Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000175>
3. Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Cuentas Nacionales*. Retrieved 5 de Marzo de 2012 from Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>
4. Chaparro, E., & Marchena, E. (Diciembre de 2005). *CEPAL*. Retrieved Febrero de 2012 from <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/23994/lcl2393e.pdf>
5. Subsecretaría de MIPYMES del Ecuador. (n.d.). *MIPYMES*. Retrieved 7 de marzo de 2012 from Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador: [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=281&Itemid=69](http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=69)
6. Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Estadísticas macroeconómicas*. Retrieved Mayo de 2012 from IDE Business School: <http://www.ideperspectiva.com/index.php/estadisticas/macroeconomia/369-inflacion>
7. INEC. (n.d.). *Índice del Precios al Consumidor*. Retrieved Marzo de 2012 from Ecuador Estadístico Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=29](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29)
8. Banco Central del Ecuador. (2009). *Preguntas Frecuentes*. Retrieved 7 de Mayo de 2012 from BCE: <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
9. Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Balanza Comercial*. Retrieved Marzo de 2012 from IDE: <http://www.ideperspectiva.com/index.php/estadisticas/sector-externo/376-balanza-comercial>
10. IDE. (n.d.). *Balanza Comercial*. Retrieved Marzo de 2012 from IDE Business School:

<http://www.ideperspectiva.com/index.php/estadisticas/sector-externo/376-balanza-comercial>

11. Banco Central del Ecuador. (n.d.). *Sector monetario y financiero*. Retrieved Mayo de 2012 from BCE: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000929>
12. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (n.d.). *Sistemas Financieros*. Retrieved Mayo de 2012 from SBS: [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=157&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=157&vp_tip=2)
13. Superintendencia de Bancos y Seguros. (n.d.). *Sistemas Financieros*. Retrieved Marzo de 2012 from IDE Business School: <http://www.ideperspectiva.com/index.php/estadisticas/financiero/388-depositos-en-el-sistema-financiero>
14. INEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (n.d.). *Mercado Laboral*. Retrieved Marzo de 2012 from Estadísticas: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
15. SUPERCIAS. (n.d.). *Constitución de compañías en el Ecuador*. Retrieved Marzo de 2012 from Supercia de Compañías del Ecuador: [http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Sector%20Empresarial%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%27%5d&ui.name=Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas&run.outputFormat=&run.prompt=true#](http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Sector%20Empresarial%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%27%5d&ui.name=Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas&run.outputFormat=&run.prompt=true#)
16. SUPERCIAS. (3 de Febrero de 2012). Crecimiento histórico de empresas del Ecuador.
17. INEC. (Noviembre de 2010). *Base de datos censo 2010*. Retrieved Marzo de 2012 from Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: [http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es)
18. CEPAL. (2007). Desarrollo sostenible y Comercio Internacional de la PYME. *PYMES Ecuador*.
19. SUPERCIAS. (Febrero de 2012). Base de Datos de PYMES del Ecuador. Ecuador.
20. Noboa, E. (2011). Reporte de Innovación Empresas del Ecuador. Ecuador.

21. Nelson, M. R. (septiembre de 2004). Leading innovation: Innovation climate and IT unit effectiveness. *EDUCAUSE - ECAR bolletin* , 1 -12.
22. Merchán, K. (2009). *Análisis de competencias y habilidades para un usuario utilice herramienstas de inteligencia de negocios en las PYMES del Ecuador*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).
23. Buratti Valdés, L. (2002). *La Re-Evolución Empresarial del Siglo XXI*. Bogotá : Norma.
24. (2011). La empresa. In M. E. Caldas, R. Carrión, A. J. Heras, & S. Editorial Editex (Ed.), *Empresa e iniciativa emprendedora* (p. 276). España.
25. Schwab, K. -W. (2011). *The Global Competitiveness Report*. Columbia University, Geneva.
26. SUPERCIAS. (7 de Diciembre de 2010). *Clasificación de PYMES por tamaño*. (P. Solines, Ed.) Retrieved Marzo de 2012 from Rucell Bedford:  
<http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>
27. Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). *Microscopio global del Ecuador*. Retrieved 2012 from Universidad Andina Simón Bolívar:  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROSCOPIO%20GLOBA L\(1\).pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/MICROSCOPIO%20GLOBA L(1).pdf)
28. Banco Mundial. (2012). *Banco Mundial*. (Internacional Finance Corporatio (IFC)) Retrieved 2012 from Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas (CIAP):  
<http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
29. ECUAPYME. (2011). *¿Qué es una PYME?* Retrieved 2012 from Ecuapyme - Portal de negocios y página web:  
<http://www.ecuapymes.com/ecuapymes/queesunapyme.htm>
30. Muñiz, L. (2010). DAFO. In L. Muñiz, *Guía práctica para mejorar un plan de negocios* (p. 197). España.
31. Formichella, M. (2005). Evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo. Tres Arroyos, Buenos Aires, Argenitna.
32. López Mielgo, N., Montes Peón, J., & Vásquez Ordás, C. (2007). *¿Cómo gestionar la innovación en las PYMES?* (P. Paz, Ed.) Oleiros, Espa, España: Netbiblo S. L.

33. Anthony, Fransblow, & Wunker. (diciembre de 2007). Etapas de la innovación. *CEO magazine* .
34. Martínez Villaverde, L. (2006). *Cultura y Liderazgo innovador en la empresa*. (IdeasPropias, Ed.) España: IdeasPropias.
35. CEM Confederación de Empresarios de Málaga. (2010). *Guía práctica de innovación para PYMES*. Retrieved 2012 from CEM Confereración de Empresarios de Málaga: <http://www.cem-malaga.es/portalcem/novedades/2010/Gu%C3%ADa%20CEM%20Innovaci%C3%B3n%20PYMES.pdf>
36. Manual Oslo. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innvación*. OCDE & EUROSTAT.
37. Noboa, E. (Abril de 2010). Modelo 206 - Las ideas no peligrosas no pueden llamarse ideas. *Perspectiva* , 2-6.
38. Christensen, C. (1997). *The Innovator's dilemma*. (H. B. School, Ed.) New York, USA: HarperCollins Publishers Inc.
39. Kastika, E. (1999). *Los 9 Mundos de la Creatividad en el Management*. Buenas Aires: Miachi Ediciones.
40. Kastika, E. (25 de Julio de 2011). *Creatividad e innovación: similitudes y diferencias*. Retrieved Abril de 2012 from Eduardo Kastika Blog. Innovción y Creatividad en Latinoamérica: <http://eduardokastika.posterous.com/creatividad-e-innovacion-similitudes-y-difere>
41. García, H. (2008). *Business Lifestyle - Emprendimiento y negocios*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
42. Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, USA: HarperCollins Publisher Inc.
43. Porter, M. (2008). *On competition*. Boston, USA: Harvard Business School.
44. Shlossberg, N. K. (1995). *Counseling Adults in Transition*. New York, USA: Springer Publishing Company Inc.
45. PNUD - Programa de las Naciones Unidad para el Desarrollo. (2002). Informe sobre el Desarrollo Humano. (M. Prensa, Ed.) New York, USA. Retrieved Abril de 2012 from [http://hdr.undp.org/en/media/libro\\_hdr\\_entero.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/libro_hdr_entero.pdf)

46. De Ginatta, J. (Marzo de 2012). Ing. (S. Eskandar , Interviewer) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
47. Drejer, I. (2002). Situation for Innovation Management: Towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management* , 5, 4-17.
48. Rothwell, R. (1994). *Towards the fifth-generation innovation process*" (Vol. 11). UK: International Marketing Review.
49. Velasco, Zamanillo, & Gurutze. (2007). *Evolución de los Modelos sobre el Proceso de Innovación*. Retrieved 2012 from Publicaciones: Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://www.manuelprieto.com/publicaciones/PublicacionRevistaUANL7.2small2.pdf>
50. Saren, M. (1984). *A classification and review of models of the intra-firm innovation process - R&D Management* (Vol. 14).
51. Kline, S., & Rosenberg, N. (1986). *An overview of innovation - The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. (R. y. Landau, Ed.) Washington, D.C., USA: National Academy Press.
52. Morcillo Ortega, P. (1997). *Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación: Un Enfoque de Competencias*. Madrid: Editorian Civitas.
53. Hidalgo Nuchera, A., León Serrano, G., & Pavón Morote, J. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
54. Takeuchi, H., & Nonaka, I. (enero-febrero de 1986). The new product development game. Stop running the relay race and take up rugby. Boston.
55. Forrest, J. E. (1991). Models of the Process of Technological Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* , 3, 489-453.
56. Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. . (Essex, Ed.) UK: Prentice Hall.
57. Dávila, T., & Epstein, M. J. (2005). *Making innovation work: How to Manage it, Measure it and Profit from it*. NY, USA: Tim Moore.
58. Meer van der, H. (2007). Open Innovation – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. *Creativity and Innovation Management/University of Twente* , 16 (2), 192-202.

59. The Creative problem solving group INC. . (2008). *LIDERSHIP FOR INNOVATION - A GLOBAL CLIMATE SURVEY* . CRU - Creativity Research Unit - Technical Report .
60. Kastika, E. (22 de Junio de 2012). "El desafío a innovar llegó a Aapresid". Retrieved 15 de Julio de 2012 from Aapresid: [http://www.aapresid.org.ar/articulos/actas/C20\\_006.pdf](http://www.aapresid.org.ar/articulos/actas/C20_006.pdf)
61. Arrata, A. (Marzo de 2012). Alm. (S. Eskandar, Interviewer) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
62. Carló, R. (Marzo de 2012). Ing. (S. Eskandar, Interviewer) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
63. Kronfle, H. (Marzo de 2012). Ing. (S. Eskandar, Interviewer) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
64. Peña, E. (Marzo de 2012). Dr. (S. Eskandar, Interviewer) Guayaquil, Guayas, Ecuador.
65. Martínez, L. (n.d.). *Apuntes de Administración de empresas - Clima Organizacional*. Retrieved Agosto de 2012 from El Prisma - portal par administradores y profesionales: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default2.asp)
66. Cohegrus, J. (12 de Mayo de 2012). *¿Trabajas en una empresa divertida?* Retrieved 15 de Agosto de 2012 from CNNexpansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/05/25/trabajas-en-una-empresa-divertida>
67. Expansión CEO. (18 de Junio de 2012). *Cultura para la innovación - Especialidades*. Retrieved 15 de Agosto de 2012 from CNNExpansión: <http://www.cnnexpansion.com/especiales/2012/06/14/cultura-para-la-innovacion>
68. Kelley, T. (2005). *Ten Faces of Innovation*. USA: Doubleday.
69. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (Julio - Agosto de 2005). *The Discipline of Teams*. *Harvard Business Review* , 1-10.
70. Anthony, Fransblow, & Wunker. (Diciembre de 2007). *Measuring the black box - Indicadores de gestión de innovación*. *CEO Magazine* , 48-51.
71. Garibay, E., & Herrera, F. (2008). *Innovación competyitividad empresarial*. México: Ideas CONCYTEG.

72. The Boston Consulting Group. (2010). *Innovation 2010*. Boston: BCG.
73. Pedroza, H., & Dicovsky, L. (2006). *Sistema de Analisis Estadístico con SPSS*. Managua, Nicaragua: IICA- Insittuto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
74. Vicente, & L., J. (2010). *Introducción al análisis de Clústers*. Salamanca, España.
75. Chávez Ramírez, E., & López Ribeiro, N. (2005). *Caracterización de los municipios de la provincia de Lima usando los indicadores de gestión municipal mediante análisis factorial y análisis cluster*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – GUÍA DE ENTREVISTAS:**

1. Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?
2. Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?
3. En su experiencia, ¿En qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?
4. ¿Qué es para usted la innovación empresarial?
5. Según su criterio, ¿qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?
6. ¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?

## **ANEXO 2 – LISTADO DE ENTREVISTADOS:**

- Ing. Renato Carló  
Presidente - Cámara de la Pequeña Industria de Guayaquil – CAPIG
- Ing. Joyce de Ginatta  
Presidente del Directorio - Federación Interamericana Empresarial
- Calm. Andrés Arrata  
Director Corporativo Costa - PRONACA
- Dr. Eduardo Peña Hurtado  
Presidente - Cámara de Comercio del Guayas
- Ing. Henry Kronfle K.  
Presidente - Cámara de Industrias de Guayaquil

### **ANEXO 3 – ENTREVISTAS:**

- **Dr. Eduardo Peña - Presidente Cámara de Comercio del Guayas  
Marzo del 2012**

#### **Entorno de Innovación en las PYMES de Guayaquil**

**Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?**

Creo que la situación del año 2011 difiere de los cuatro años previos, porque en el año mencionado hubo un crecimiento del PIB que superó el 6%, mientras que en los años anteriores el promedio fue de 3%; el crecimiento del PIB en una economía afecta directamente al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de un país; entonces, como conclusión podremos decir que el año 2011 fue económicamente productivo para este sector de empresas.

La crisis de liquidez en las PYMES es otro factor que influye en la situación de las mismas, puesto que este problema hace que las empresas se motiven a retornar a la informalidad; por ejemplo el anticipo al impuesto a la renta debería modificarse para este sector ya que hace que estas empresas pierdan liquidez y se incentiven a ser informales.

**Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?**

La principal fortaleza es la flexibilidad al tener pocos empleados, poco costo fijo; mientras que la debilidad es no tener activos suficientes que les permitan apalancarse financieramente.

**En su experiencia, ¿En qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?**

La misión, en mi opinión, es un tema abstracto, es decir, que puede ser igual independientemente del tamaño de la empresa. La misión, sin tomar en cuenta el tamaño de una empresa, se ha convertido en un concepto neo-socialista, puesto que actualmente somos, empresarialmente hablando, más justos de lo que fuimos años atrás.

Hay empresas, sin definir tamaño, que no tienen una clara estructura de su misión, afectando directamente al lenguaje interno de la compañía, ya que sus empleados, al no tener definida la razón de ser de la empresa, no tendrán un comportamiento uniforme y un mismo idioma.

**¿Qué es para usted la innovación empresarial?**

La innovación empresarial es la facultad que tienen las empresas de ser más eficientes empleando nuevas herramientas, procedimientos o

sistemas que le permitan ahorros importantes en los costos y que a la vez sean más amigables al medio ambiente.

**¿Según su criterio, qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?**

Yo creo que la ventaja competitiva a la innovación es directamente proporcional, es decir, si nos preocupamos de tener las mejores herramientas con los sistemas más perfectos posibles en el desarrollo de nuestras actividades, evidentemente, tendremos una ventaja en la línea final, en la rentabilidad, que es lo que todos buscamos. La rentabilidad es dependiente de la cantidad de innovación y tecnologías que se use en los procedimientos.

**¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?**

Primero sería que los empleados estén conscientes de lo que hacen, en otras palabras, que exista capacitación en la empresa a todo nivel. Incentivos, puesto que lo que mueve al ser humano son las motivaciones sean lucrativas o no. Otro tema es, la comunicación, que los empleados estén conscientes de que la empresa está abierta a sus conceptos y nuevas ideas; y que, serán incentivadas, como también que el crecimiento de la compañía está ligado al crecimiento de los empleados; y, finalmente, el clima laboral en la compañía aporta a un clima que propicia a innovar.

- **Calm. Andrés Arrata - Director Corporativo Costa PRONACA**  
**Marzo del 2012**  
**Entorno de Innovación en las PYMES de Guayaquil**

**Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?**

De lo que conozco, creo que es una de las actividades importantes que ha tenido el entorno industrial y comercial de Guayaquil, y eso se nota, en primer lugar, por el hecho de estar mejor organizados, una de las cosas importantes de la organización de la PYMES es que actualmente ya cuentan con formalidades para negociar y hacer contratos. Las PYMES, sean de cualquier industria, son indispensables para el desarrollo del país, ya que forman una red que juega un papel de proveedor directo para las grandes industrias, así como también, productores para mercados y público específico.

**Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?**

La principal fortaleza es que tienen mayor participación en la economía del país, así como también, tienen mayor participación en el mercado del mismo. En cuanto a sus desventajas, la principal es no tener una estructura sólida que les permita hacer planificaciones a mediano plazo, muchas de las empresas PYMES, viven para el hoy, sin preocuparse de la planificación empresarial que, generalmente, por no decir siempre, ayuda al desarrollo del negocio.

**En su experiencia, ¿En qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?**

Conozco industrias pequeñas y medianas que son muy exitosas, la comparación no va por el hecho de ser o no exitosos. Las PYMES, hoy en día, han demostrado que con organización y planificación pueden llegar a formar parte del grupo de las grandes industrias. Pronaca, por ejemplo, es una empresa que comenzó pequeña que, con organización, coordinación y visión llegó a ser la empresa que hoy conocemos.

Hay una cosa que es clara, las empresas deben conocer la razón de ser de las mismas, la objetivación, los valores y principios son un factor clave e importante al emprender un negocio.

**¿Qué es para usted la innovación empresarial?**

Si hablamos de innovación empresarial, se relaciona con la evolución de las estructuras; al hablar de innovación tecnológica, estamos hablando de las actividades que resuelven problemas, cambiando ciertas formas de trabajo y acción que permitan lograr objetivos distintos, haciendo cosas distintas. La innovación busca nuevas modalidades que permitan aumentar productividad, efectividad, entre otras.

**¿Según su criterio, qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?**

El que no innova muere. El mundo está evolucionando y sobretodo las necesidades del mercado, entonces, la empresa no va a poder desarrollarse y competir, si no brinda satisfacción, nuevos productos, originalidad y evolución al cliente.

**¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?**

Primero la accesibilidad, si se le da al empleado la oportunidad de poder expresar sus ideas y proyectos, se sentirá partícipe de brindar soluciones a los problemas de la compañía y, por ende, se sentirá parte de ella; el ambiente de la empresa y la flexibilidad, es otro de los factores que

aportarían al desarrollo de innovaciones; y, por último, que tengan estructura que no estanque los procesos.

• **Ing. Renato Carló - Presidente de la CAPIG – Cámara de la Pequeña Industria del Guayas.**

**Marzo del 2012**

**Entorno de Innovación en las PYMES de Guayaquil**

**Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?**

Partiendo de que las PYMES son empresas que se manejan, generalmente, en un entorno familiar y que generan el 80% de la fuerza laboral, hay un ambiente en donde se tiene incentivar la cultura del orden; ya que, en la mayoría de los casos, este sector de empresas se maneja de forma informal, que muchas veces, conlleva al financiamiento con alguna banca informal.

Dentro de la Cámara, hemos visto algunos escenarios, y la formalidad es algo que se tiene que implementar primordialmente en este sector, que se maneje no como empresa familiar, sino como una empresa transparente en la parte financiera y técnica, y que a su vez, demuestre a todos los que forman parte de ella de que ésta se maneja de forma clara y ordenada. Las estadísticas muestran que muchas de las empresas que se inician, tienen una terminación en el primero y segundo año, son pocas las que sobreviven al tercer año (entre 5% y 8% de la muestra), por lo que es importante que cuando una empresa inicie no sea una extensión de su casa, manejándose informalmente, sino verla siempre como una empresa.

**Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?**

La fortaleza es ser una gran fuente de trabajo, forjando una estabilidad social. Esto ayuda a todo el entorno, pues si se habla de un 80% de generación de fuerza laboral ayuda a la tranquilidad y apaciguar la crítica del país que es el desempleo.

Otra fortaleza es, que es un medio para explotar la creatividad de las personas que tienen una idea o capital para invertir en una empresa.

La debilidad principal, como mencioné anteriormente, es la falta de orden, aunque estoy muy seguro que a medida de que pase el tiempo y estas empresas se capaciten e informen por medio de gremios esta debilidad irá perdiendo valor.

**En su experiencia, ¿en qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?**

La principal diferencia es que en las PYMES hay más corazón y entusiasmo, porque es su negocio y su herramienta de trabajo. Mientras que, en las grandes corporaciones, generalmente todo funciona de forma automatizada, llega a ser tan automático que si una persona sale de un cargo es muy fácil que se la reemplace; creo, que en las grandes corporaciones se pierde un poco la magia.

En cuanto a formalidades, la mayoría de las PYMES no tienen definida su misión, y esa es una de las tareas que tenemos como Cámara, ayudarlos a conocer y a canalizar sus ideas. Son cosas que se van desarrollando con el tiempo.

### **Denos su visión del rol que cumple un empresario PYME en la sociedad**

El rol principal, es hacer funcionar su sueño, es decir, que la idea que tenga no se quede en idea, sino que se emprenda. Otro de los principales roles es proyectarse un crecimiento sostenido, que ayude tanto a la empresa como a sus colaboradores.

### **¿Qué es para usted la innovación empresarial?**

La innovación empresarial es dejar de ser resistente a los cambios que se dan. No me imagino una empresa actual manejándose con cuadernos y papeles. Por lo general, en las empresas familiares que tienen cambios de generaciones, se van realizando mejoras que, muchas veces, las generaciones anteriores son reacias.

Otro tema primordial es que si uno no cambia se queda atrás; los cambios puedes ser desde tecnológicos hasta en procesos.

### **¿Según su criterio, qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?**

El que no innova se queda. Definitivamente las empresas que han crecido son aquellas que han decidido tomar la innovación como parte de sus procesos.

### **¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?**

En el caso de las empresas familiares, debería ser un protocolo familiar que ayude al orden y a la estructura de la empresa. En cuanto a los factores que propician las ideas de mejora, principalmente, sería que el gestor de la empresa tenga contacto directo con sus colaboradores, y considerarlos a todos parte de la empresa.

La informalidad moderada ayuda en gran parte a la generación de nuevas ideas para el negocio, pues las personas no tendrán miedo de lanzar sus ideas al gerente de una empresa; este tema de ayudará a que los

colaboradores que viven el día a día sean parte de la evolución siendo una fuente fundamental para el cambio.

El ambiente agradable, también es otro factor importante, para que todos en la empresa se sientan cómodos y por ende se involucren directamente con el negocio.

**¿Cree usted que la innovación o la falta de ésta, sea una condición importante para el éxito de una PYME?**

Estoy completamente de acuerdo, sin la innovación la empresa se queda en el pasado. Si una empresa no innova y se queda con el mismo tamaño, estructura y procesos como desde que inició, el mercado va ir rechazándola por una que satisfaga mejor sus necesidades.

- **Ing. Joyce de Ginatta - Presidente del Directorio - Federación Interamericana Empresarial**  
**Marzo del 2012**  
**Entorno de Innovación en las PYMES de Guayaquil**

**Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?**

Personalmente, pienso que este sector ha mejorado mucho, precisamente por la tecnología. Muchas de las PYMES, hace algunos años atrás, no podían moverse e irse fuera del país a vender sus productos, puesto que tenían que quedarse a manejar sus empresas; hoy en día, se van con herramientas tecnológicas (teléfonos inteligentes y computadoras), manejando sus empresas desde cualquier parte del mundo, inclusive se mantienen en contacto con los clientes. Como anécdota, el primer fax que tuve, fue porque un proveedor de Taiwán, me sugirió comprar una máquina para que ellos me pudieran mandar los catálogos de sus productos a un menor tiempo y sin tener que usar courier.

La tecnología es la primera gran ventaja para las PYMES, la segunda, es que han entendido que son los niños ingeridos de las naciones; para aprovechar lo mencionado anteriormente, lo que tienen que hacer es mejorar su accionar, porque siendo chicas las decisiones se pueden tomar rápidamente. Si bien es cierto que las PYMES han mejorado a lo largo de los años, hubieran podido mejorar muchísimo más si tuvieran un mejor comportamiento de cómo utilizar la información del entorno, uniéndose, en vez de ser una parcial individual, realizando alianzas estratégicas con los competidores para ser más eficientes.

Otra ventaja importantísima que han tenido las PYMES del país, fue la dolarización, puesto que no solo ha fortalecido a varias empresas de este

sector, sino que también ha generado miles de PYMES dentro de nuestro país y ciudad.

**Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?**

La principal fortaleza es que se ha disminuido la generación de baja estima; segundo, es que se han hecho autosuficientes en el aprendizaje, capacitándose en distintas ramas, como en la tecnología; y por último, una fortaleza, es que la mujer ha ingresado a formar parte activa de este sector, generando mayor empleo y mejorando la economía de sus familias.

La debilidad más representativa de las PYMES, es que siguen siendo individualistas, es decir, que no se fortalecen por medio de redes, generando un costo adicional que no es conveniente, porque comprar para uno es menos rentable que comprar para cien; entonces, no se busca, eficientemente, estrategias para mejorar este tema. Otra importante debilidad se da a raíz de que la mayoría de las PYMES son familiares, puesto que estas están acostumbradas a elegir los directivos no por capacidad sino por sangre, provocando un déficit en las decisiones y desarrollo de la empresa.

**En su experiencia, ¿en qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?**

La primera cosa es que estamos hablando de un elefante versus un perro raza galgo, porque una corporación grande es una especie de paquidermo en el cual ya hay filosofías establecidas y decisiones que se toman, muchas veces, dos o tres años atrás, entonces, al momento de desarrollar estas decisiones pueden estar fuera de todo concepto. En cambio en las PYMES, cuando se planifican nuevos proyectos para después de tres años, generalmente en el camino se van haciendo actualizaciones necesarias; por esta razón, no tienen muchos inconvenientes al reorganizar y mejorar un nuevo proyecto. Lo mencionado anteriormente, es una gran ventaja para las pequeñas y medianas empresa; pero también, una desventaja por el tema de escala, por lo que es necesario trabajar bajo redes que permitan minimizar el problema de la falta de volumen.

**Denos su visión del rol que cumple un empresario PYME en la sociedad**

Yo diría, que el principal objetivo es la generación de oportunidades y puestos de trabajo. Los empresarios PYMES, con las ventajas que mencioné anteriormente, son como una especie de agricultor, que siembra, que siempre está ahí, que ama su nicho y a su parcela; entonces, van generando puestos de trabajo y, tienen un mayor contacto

con sus empleados. Dependerá mucho del rol que ejerza el gestor de la PYME, en cuanto al trabajo en equipo y a estar consciente de que lo fácil siempre se va, para que los colaboradores sean parte de la empresa y que el sistema ayude a la originalidad de las decisiones.

### **¿Qué es para usted la innovación empresarial?**

La innovación empresarial es precisamente cambiar la rutina por una evolución, porque si uno sistematiza un proceso, y lo mantiene igual por mucho tiempo, se estanca y su mejora; por lo tanto, es tal la rapidez, que para mí, la innovación es estar delante de y no detrás de. El que está delante de, ofrece a la sociedad algo innovador, algo nuevo que solucionará sus problemas y mejorará su vida; y, el que está detrás de, es el copión, y cuando el copión actúa, muchas veces, llega tarde a la oportunidad.

### **¿Según su criterio, qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?**

La diferencia es que la ventaja competitiva se la tiene inicialmente, y la innovación se la va obteniendo a medida que va mejorando y renovando. Se tiene la ventaja competitiva, pero a ésta hay que ir agregándole valor innovador para estar presente en el mercado; entonces, esa ventaja competitiva puede ser inicial, pero si no va evolucionando se va perdiendo y quedando detrás de y no delante de.

### **¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?**

Primero que nada, el liderazgo, no por imposición sino porque la gente que está bajo el mando sepa que el dueño de la compañía no haga todo porque simplemente sea físicamente imposible y no porque no conozca la forma de hacerlo.

El compromiso por parte de los colaboradores, otro factor importante, puesto que provoca la eliminación de barreras que impidan la eficiencia y la innovación; para esto debe existir la cultura de investigar, observar y planificar, es decir, conocer el entorno, que se estila y saber otras nuevas formas de hacerlo.

La motivación, también ayuda a generar ideas innovadoras, ya que a partir de ésta, los empleados se sentirán partícipes y reconocidos por la empresa, y, por último, el clima organizacional, este factor ayuda, en gran parte, a que se generen nuevas ideas, a dar apertura a que los empleados para que se promocionen y sean más competitivos.

Toda empresa debería tener tres círculos, el primer círculo es la familia, ayudándolos, monetariamente, en el caso que lo necesiten; el segundo círculo son los ejecutores, en este grupo están las personas cuya capacidad es propicia y eficiente para el cargo que se le otorga; y tercero,

la rendición de cuentas, que no es otra cosa que el directorio al final del año, este último da la facultad de conocer el cumplimiento de los objetivos, y por lo tanto, si el encargado del trabajo es bonificado o no, haciendo que la persona se motive, sea competitiva y participativa.

**¿Cree usted que la innovación o la falta de ésta, sea una condición importante para el éxito de una PYME?**

La innovación permite cambiar los sistemas de producción y venta para disminuir costos y estar siempre en ventaja con el competidor, y eso, es la parte fundamental del éxito. La innovación es tan importante, porque el entorno cambia y las necesidades de los clientes siempre van renovándose.

En conclusión, para competir uno tiene que estar siempre delante de, sabiendo antes que los demás, cómo puede mejorar, transformar y cambiarse.

**• Ing. Henry Kronfle - Presidente de la CIG – Cámara de Industrias de Guayaquil**

**Abril del 2012**

**Entorno de Innovación en las PYMES de Guayaquil**

**Coméntenos, de acuerdo a su criterio, ¿cuál es la situación actual de las PYMES del país, específicamente de la ciudad de Guayaquil?**

La situación de este sector de empresas del país no difiere de lo que pasa en el resto de los países de Latinoamérica. Hay una constante en el comportamiento de las PYMES, esta constante se basa en la informalidad, la limitación al crédito por el riesgo que representan, el poco acceso a la tecnología por falta de conocimiento y herramientas, la escasa capacitación y la falta de internacionalización. Históricamente, las PYMES del país, han evolucionado, sin embargo, el ratio de crecimiento no es relativo al avance tecnológico y al desarrollo mundial.

**Según su opinión ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las PYMES de Guayaquil?**

La primera fortaleza de las PYMES es que son las empresas más empleadoras del país y, la segunda fortaleza, es que mueven el 80% de la economía del país. En cuanto a las debilidades está el acceso al crédito y la capacidad de acceso a la información.

En su experiencia, ¿en qué se diferencia la misión de un empresario PYME con la de un empresario Corporativo?

Yo creo, que el empresario corporativo, por el acceso a la información, la cultura organizacional y el acceso a la tecnología tiene una visión más

amplia y una responsabilidad social mejor definida, según la encuesta que hemos realizado a nivel latinoamericano, más del 90% de las empresas corporativas tiene una estrategia de responsabilidad social definida. Las empresas corporativas, generalmente, buscan siempre innovar, éste último no lo vemos en las PYMES, cuya misión, usualmente, se enfoca más que a la evolución a la supervivencia empresarial.

### **¿Qué es para usted la innovación empresarial?**

La innovación empresarial es la competitividad sostenible; la innovación, es uno de los elementos importantes de la competitividad.

El programa que hemos emprendido, generando complementación del sector público y privado, es la única forma de crear desarrollo sostenible, en donde la inclusión social en el encadenamiento productivo es el principal objetivo. Este programa que se ha trabajado junto al gobierno y que por el momento se realiza solo en el país, tiene la finalidad de crear ferias inversas en donde las grandes y medianas corporaciones se juntan en un solo techo, no para vender sino para comprar materia prima a MIPYMES del Ecuador; lo que se logra en este programa, es transferir la tecnología, información y la formalidad de las grandes y medianas industrias a las micro y pequeñas empresas del país. Además, dentro de esta actividad, se involucra a las bancas, a los ministerios y organizaciones para discutir temas de interés y hablar un mismo idioma, generando así alianzas entre los sectores y apuntando a la verdadera competitividad.

### **¿Según su criterio, qué relación tienen la innovación con la ventaja competitiva?**

La competitividad es complementación y cooperación de los sectores que tienen competencia para hacerlo; en el caso que mencioné anteriormente, la inclusión de la cadena productiva entre PYMES y MIPYMES teniendo la finalidad ganar-ganar trae consigo la generación de productividad, la competitividad y la prosperidad; esto está marcado con innovación, con tecnología con información para transferir conocimientos y crear un círculo virtuoso.

Una empresa puede mantenerse y competir mientras siga innovando, porque sigue estando en el mercado, porque sigue vendiendo sus productos, porque ha crecido y, porque su presupuesto les permite salir de la supervivencia al; también se necesitan programas externos, financiamientos y actividades de gobierno.

La innovación tiene distintas etapas: la primera etapa es cuando se lleva innovaciones de ciudades a pueblos, es decir, los pequeños emprendimientos se pueden llevar a pueblos en donde no se ha desarrollado la idea; la segunda etapa trata de innovaciones que se trae de otras culturas y países a nivel nacional; y, el tercer nivel de la

innovación, es la innovación radical en donde se desarrolla una nueva idea, generalmente tecnológica.

La innovación es el acelerador que permite separarse del pelotón que lidera la maratón del desarrollo mundial, entonces, la innovación genera mucho mayor desarrollo en menor tiempo. El principal problema de las PYMES en Guayaquil, Ecuador y en todos los países de Latinoamérica, es no innovar, y esto se produce, por no tener acceso al crédito y, por estar en un modo de supervivencia dentro del mercado en donde se les dificulta el acceso a la tecnología y a la información.

### **¿Qué variables o factores determinan un entorno que propicie la innovación en una empresa?**

La innovación es un intercambio puertas adentro y afuera. Primer factor es contar con el capital humano; segundo la innovación tiene que tener un fin en donde alguien esté dispuesto a comprarme la idea y sea útil para la sociedad; y, tercero, tiene que haber unas políticas de innovación con reglas claras que marquen el sector público, porque si no se tiene una patente para cuidar la idea cómo se evita el plagio de la innovación que se va a desarrollar. Según la encuesta que se ha desarrollado a grandes, medianas y pequeñas empresas a nivel latinoamericano, el 37% de los encuestados tiene muy poco talento, el 53% cuenta con talento medio y el 10% tiene talento; y de ese 10% de talentosos el 90% está en las grandes corporaciones y solo el 10% en las PYMES; esto indica el impedimento que tienen las pequeñas y medianas empresas a innovar por no contar con el talento humano necesario, además del acceso al crédito, a la tecnología, información y apoyo gubernamental.

En cuanto a factores que fomentan el emprendimiento en la empresa son: tener políticas de innovación claras y de incentivo a la innovación; tener los recursos necesarios (jurídico y financiero); pero más allá de eso, la innovación no se puede dar si no se tiene acceso a la tecnología, a la información, a la educación, a la seguridad laboral y física, y, sobretodo tener el deseo de emprender; estos últimos son parámetros sobre un paraguas mucho más grande que es la competitividad, es decir, que uno solo puede innovar mientras ya exista competitividad sostenible, de lo contrario no se podrán utilizar recursos que pongan en riesgo a la empresa, porque uno no puede comer para engordarse sino primero para vivir y luego para engordarse.

### **¿Cree usted que la innovación o la falta de ésta, sea una condición importante para el éxito de una PYME?**

La innovación permite cambiar los sistemas de producción y venta para disminuir costos y estar siempre en ventaja con el competidor, y eso, es la parte fundamental del éxito. La innovación es tan importante, porque el entorno cambia y las necesidades de los clientes siempre van renovándose.

En conclusión, para competir uno tiene que estar siempre delante de, sabiendo antes que los demás, cómo puede mejorar, transformar y cambiarse.

**¿Cuál es su opinión del nuevo proyecto del gobierno en donde se construirá un parque del conocimiento e innovación en el norte del país?**

Teóricamente suena excelente, porque un parque del conocimiento e innovación es algo que todos conocemos requiere urgentemente el país, esto está en el marco del desarrollo de un estado fuera de la ideología política. En principio suena muy bien; pero, lo que me preocupa es la ejecución, se ha diagnosticado el problema pero al momento de ejecutarse lo que me preocupa es que llegue a ser una cancha política.

## **ANEXO 4: FORMATO DE ENCUESTA**

1. Indique cuál es el cargo que ejerce en la empresa:
  - I. Presidente
  - II. Gerente
  - III. Coordinador (a)
  - IV. Supervisor (a)
  - V. Asistente
  
2. Cuál es el nivel de educación más alto que ha cursado:
  - I. Postgrado completo (PhD, Maestría, Especialidades o equivalente)
  - II. Cursando Postgrado (PhD, Maestría, Especialidades o equivalente)
  - III. Tercer Nivel completo (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - IV. Cursando Tercer Nivel (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - V. Secundaria completa
  - VI. Secundaria incompleta
  - VII. Primaria
  
3. Señale a qué tipo de compañía corresponde su empresa:
  - I. **Compañía en nombre colectivo** (Se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social).
  - II. **Compañía en comandita simple y dividida por acciones** (Existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes).
  - III. **Compañía de responsabilidad limitada** (La que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social).
  - IV. **Sociedad anónima** (Sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones).
  - V. **Compañía de economía mixta** (El número de socios no está determinado, pueden intervenir como tales personas jurídicas de derecho público y privado)
  
4. Hace cuántos años se constituyó su compañía:
  - I. Más a 50 años
  - II. Entre 41 – 50 años
  - III. Entre 31 – 40 años
  - IV. Entre 21 – 30 años
  - V. Entre 11 – 20 años
  - VI. Entre 1 – 10 años
  - VII. Menor a 1 año
  
5. Señale el sector económico al que pertenece su empresa:
  - I. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
  - II. Explotación de minas y canteras.
  - III. Industria manufacturera.
  - IV. Suministro de electricidad, gas y agua.

- V. Construcción.
- VI. Comercio al por menor y mayor.
- VII. Actividades de alojamiento y servicio de comidas.
- VIII. Transporte y almacenamiento
- IX. Actividades financieras, seguros y servicios administrativos.
- X. Servicios sociales y personales.

6. ¿En qué segmento se encuentra su empresa?

- a) Microempresa (menos de 9 empleados)
- b) Pequeña (entre 9 – 49 empleados)
- c) Mediana (entre 50 – 199 empleados)
- d) Grande (mayor a 200 empleados)

7. ¿Qué tipo de administración maneja en su empresa?

a) Estructura Familiar (Aquella empresa cuya administración, dirección y control está en manos de miembros de la familia)

- Si respondió que su empresa se maneja como estructura familiar, indique cuáles son las generaciones que la administran:

- a. Primera generación
- b. Segunda generación (múltiples respuestas)
- c. Tercera generación

b) Estructura Corporativa (Aquella empresa cuya administración, dirección y control está en manos de miembros particulares)

8. Según su criterio, ¿qué es la innovación empresarial? (describa en una o en dos líneas).

9. Según su concepto de innovación, ¿Cree usted que es importante innovar para el desarrollo de su empresa?

- Si
- No

10. ¿Se ha innovado, en los últimos tres años, dentro de su empresa?

I. Si

- i. ¿Mide usted, mediante indicadores, la innovación dentro de su empresa?
  - 1. Si
  - 2. No
- ii. ¿Qué factores han involucrado directamente para que se innove en su empresa?
  - 1. Falta de recursos financieros
  - 2. Falta de recursos tecnológicos
  - 3. Capacitación del personal.
  - 4. Infraestructura del negocio.
  - 5. Comunicación interna.

6. Falta de tiempo.
  7. Fue necesario.
  8. Otros ¿Cuáles?
- 

II. No

i. ¿Qué factores han involucrado directamente para que no se innove en su empresa?

1. Falta de recursos financieros
  2. Falta de recursos tecnológicos
  3. Capacitación del personal.
  4. Infraestructura del negocio.
  5. Comunicación interna.
  6. Falta de tiempo.
  7. No hubo necesidad
  8. Otros ¿Cuáles?
- 

11. ¿Cuáles de las siguientes TICs (Tecnologías de la información y comunicación) aplica actualmente su empresa?

- a. Computadoras
- b. Acceso a internet
- c. Telefonía fija
- d. Telefonía móvil
- e. Comercio electrónico
- f. Página Web de la empresa
- g. Software (Administrativo, financiero o de control de procesos)
- h. Otras \_\_\_\_\_

12. Indique a cuál de estas asociaciones está afiliada su empresa:

- i. Cámara de la Pequeña Industria del Guayas
- j. Cámara de Industrias de Guayaquil
- k. Cámara de Comercio de Guayaquil
- l. Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- m. Ninguna

13. Por favor describa la realidad de su empresa, según cada una de las siguientes afirmaciones:

Totalmente de acuerdo:	4
Algo de acuerdo:	3
Algo en desacuerdo:	2
Totalmente en desacuerdo:	1

	1	2	3	4
1. Se toman riesgos frecuentemente en la empresa				
2. Los proyectos fracasados son olvidados para evitar volverlos a cometer				
3. Las personas con las que trabajo no se distraen en el trabajo, enfocándose solo en las responsabilidades de su cargo.				
4. Las decisiones importantes del negocio son tomadas solo por los altos directivos de la empresa.				
5. Existe flexibilidad en cuanto a la aplicación de las normas y reglas de la empresa.				
6. Sólo los propietarios y altos cargos tienen una visión clara a dónde quiere llegar la compañía.				
7. La gente que trabaja aquí es auto motivada.				
8. La empresa no tiene las condiciones para realizar inversiones para nuevos proyectos.				
9. La empresa ofrece un plan de carrera para desarrollar el potencial de los innovadores.				
10. La gerencia espera que la gente se dedique totalmente al desarrollo de la empresa.				
11. Hay recursos disponibles para nuevos proyectos ( personal, tiempo, tecnología y otros)				
12. Existe un presupuesto destinado a invertir en desarrollo de innovaciones.				
13. La empresa es tolerante con los innovadores "rebeldes" y las eventuales fallas cometidas en el aprendizaje.				
14. La toma de decisiones dentro de la empresa es formal y sigue un protocolo.				
15. El Recurso Humano en la empresa es un factor clave de éxito e invertimos en ello.				
16. El desarrollo de proyectos en equipo es alentado y recompensado.				
17. Para innovar en la empresa, hemos tomado en cuenta la opinión de clientes, proveedores u otros externos.				
18. Las nuevas ideas son únicas y usualmente surgen de los altos mandos de la empresa.				
19. Existen mecanismos específicos de incentivo a la innovación.				
20. La gerencia no comparte la idea de tener las alianzas externas, asociación, y adquisiciones.				
21. Los sucesos innovadores son publicados y discutidos.				
22. Existen indicadores de innovación en la empresa.				

# FORMATO DE ENCUESTA ONLINE

The screenshot shows the Formstack dashboard with a green header. The main navigation includes 'Dashboard', 'Forms', and 'Landing Pages'. On the right, there are links for 'My Account' and 'Help!'. The dashboard features three large green boxes: '0 Form views today', '0 Form submissions today', and '370 All-time submissions'. A prominent 'Create Form' button is on the right. Below these are several informational sections: 'Popular Forms' (no activity), 'Slow day? Try some of these ideas!' (with links to articles), 'Recently Used Forms' (listing 'Encuesta de Innovación - UEES'), 'Account Snapshot' (showing 3 forms used, 17 available), 'Formstack Updates' (with links to new features), and 'New Form Builder Design' (announcing a new look).

The screenshot shows a survey form for UEES (Universidad Estatal de Ecuador) with a repeating pattern background. The form contains the following questions and options:

- Indique cuál es el cargo que ejerce en la empresa: \***
  - Presidente
  - Gerente
  - Coordinador(a)
  - Supervisor(a)
  - Asistente
  - Otro:
- ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha cursado? \***
  - Postgrado completo (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
  - Cursando Postgrado (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
  - Tercer Nivel completo (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - Cursando Tercer Nivel (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - Secundaria completa
  - Secundaria incompleta
  - Primaria
- Señale a qué tipo de compañía corresponde su empresa \***  
Elija una opción:
- Señale el sector económico al que pertenece su empresa \***  
Elija una opción:

The screenshot shows a survey form for the Cámara de Industrias de Guayaquil with a green background. The form contains the following questions and options:

- Indique cuál es el cargo que ejerce en la empresa: \***
  - Presidente
  - Gerente
  - Coordinador(a)
  - Supervisor(a)
  - Asistente
  - Otro:
- ¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha cursado? \***
  - Postgrado completo (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
  - Cursando Postgrado (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
  - Tercer Nivel completo (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - Cursando Tercer Nivel (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
  - Secundaria completa
  - Secundaria incompleta
  - Primaria
- Señale a qué tipo de compañía corresponde su empresa \***  
Elija una opción:
- Señale el sector económico al que pertenece su empresa \***  
Elija una opción:



CAMARA DE LA  
PEQUEÑA INDUSTRIA  
DEL GUAYAS

Indique cuál es el cargo que ejerce en la empresa: \*

- Presidente
- Gerente
- Coordinador(a)
- Supervisor(a)
- Asistente
- Otro:

¿Cuál es el nivel de educación más alto que ha cursado? \*

- Postgrado completo (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
- Cursando Postgrado (PhD, Maestría, Especialidad o equivalente)
- Tercer Nivel completo (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
- Cursando Tercer Nivel (Ingeniería, Licenciatura o equivalente)
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Primaria

Señale a qué tipo de compañía corresponde su empresa \*

Elija una opción:

Señale el sector económico al que pertenece su empresa \*

## ANEXO 5: BASES DE DATOS

### Fragmento de base de datos afiliados de la CIG

CÓDIGO	RAZÓN SOCIAL	GERENTE	DIRECCIÓN	TELEF.1	RUC	CORREO
3765	JORGE JURADO ESTRADA	JURADO ESTRADA JORGE SR.	FCO. SEGURA 807 Y BOGOTÁ	2580767	9,90168E+11	buxmar@interactive.net.ec
2435	INMOBILIARIA SAN JOAQUÍN C. LTDA.	ORRANTIA PARRA RAFAELA SRTA. (G.)	C.C. ALBÁN BORJA P.1 OFC.107 OFC. 121	2201652	9,9032E+11	jorrantia@haciendajambeli.com
1453	LABORATORIOS G.M. SUCESORES DEL DR. JULIO GONZÁLEZ MOSQUERA	DAPELO VDA.DE GONZALEZ MA. LEONOR SRA. (G.G.)	VIA A DAULE KM. 3.5 Y AV. C. J. AROSEMENA JUNTO TOYOCOSTA	2201905	9,90022E+11	informacion@laboratoriosqm.com
3563	ASTILLEROS NAVALES ECUATORIANOS - ASTINA VE -	ESTUPINAN ECHEVERRIA JOHNNY VALM (SP) (GTE.ADM.)	V. GALINDO S/N Y VIVEROS (JNTO COMISARIATO NAVAL)	2342160	1,76801E+12	rrhh@astinave.com.ec
148	IEHSA: INDUSTRIA DE ENVASES LITOGRAFADOS DE HOJALATA CIA.LTDA.	KLEMPERER TAMA JUSTUS DANIEL ING. (G.)	MAPASINGUE OESTE CALLE 8AVA Y 1ER. CALLEJÓN	2256210	9,90011E+11	iehsa@ecutel.net
11139	HUMTRUSA INDUSTRIA Y COMERCIO S.A	TRUJILLO HERNÁNDEZ IBAN ING. (G.G.)	EL CONDOR MZ.S S.1	2234555	9,91269E+11	humtrusa@easy.net.net.ec
12139	PLASTIGUAYAS C.LTDA.	GARZÓN GANCHOZO JUAN CARLOS SR. (G.)	AV. J. GOMEZ 103 Y AV. J. TANCA MARENGO	2257382	9,90318E+11	plastig@gye.satnet.net

### Fragmento de la base de afiliados a la CAPIG

AFILIADO	GERENTE	DIRECCIÓN	TELÉF.	E-MAIL	PÁG. WEB	SECTOR
JALUSAN S. A.	ACOSTA MANDICH JORGE LUIS	CDLA URDENOR II MZA 231 VILLA 16-17	271724 2/08052 6743	sasoncito-87@hotmail.es		AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA
TOGAL S. A.	TOMALA MIRABA FAUSTO ARMANDO	AV. CONSTITUCION Y AV. J.T. MARENGO EDIF. NOBIS P-7 OF-707	269046 4/21584 64	trademarr_sa@hotmail.com	togal_sa@hotmail.com	ALIMENTOS Y BEBIDAS
REIHUER S.A.	BUSTILLOS WONG JOSE MIGUEL ING	CDLA. LOS CEIBOS AV 1ERA 406 Y CALLE 12	235203 2	mbwconst@easy.net.net.ec		AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA
FERJOSA S.A.	ESTRADA ESTRADA FELIPE	KM 15.5 V.A LA COSTA PASAND COLEG.LOGO S ENTRAR X LETRERO WUALMER AL FONDO - PORTON GRIS EN EMPACADORA EPAGRAN	287028 0-287028 5			AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA
AGROINDUSTRIA ARROCERA EL CONDOR AGROCONDOR C. LTDA.	REY REY ORLANDO	VIA DURAN YAGUACHI KM 19 PILADORA AGROINDUSTRIA EL CONDOR	994279 73	anamariabaux@hotmail.com	edwinzunigaf@hotmail.com	ALIMENTOS Y BEBIDAS

## Fragmento de la Base Superintendencia de Compañías

No.	Ci	Denominación Social	Tipo de compañía	Capital Suscrito	Segmento	Año de Constitución
6032	0992249447001	BIOCENTINELA S.A.	ANÓNIMA	100800	MEDIANA	12/06/02
6204	0992276134001	IABRO C.A.	ANÓNIMA	800	PEQUEÑA	15/03/02
5688	0992203099001	IDEAS DE HOGAR INTERNACIONAL S.A. IDEHOGAR	ANÓNIMA	800	PEQUEÑA	19/04/01
5954	0992239891001	ALIAUSTRO CORPORACIÓN DE ALIMENTOS DEL AUSTRO S.A.	ANÓNIMA	800	PEQUEÑA	11/04/02
6768	0992351659001	ECUAPROMAR S.A.	ANÓNIMA	110000	PEQUEÑA	07/05/04
6696	0992342137001	IMORME S.A.	ANÓNIMA	10000	PEQUEÑA	16/02/04
6810	0992361301001	INMOBILIARIA SARA EUGENIA INMSAREU C.A.	ANÓNIMA	800	PEQUEÑA	17/06/04

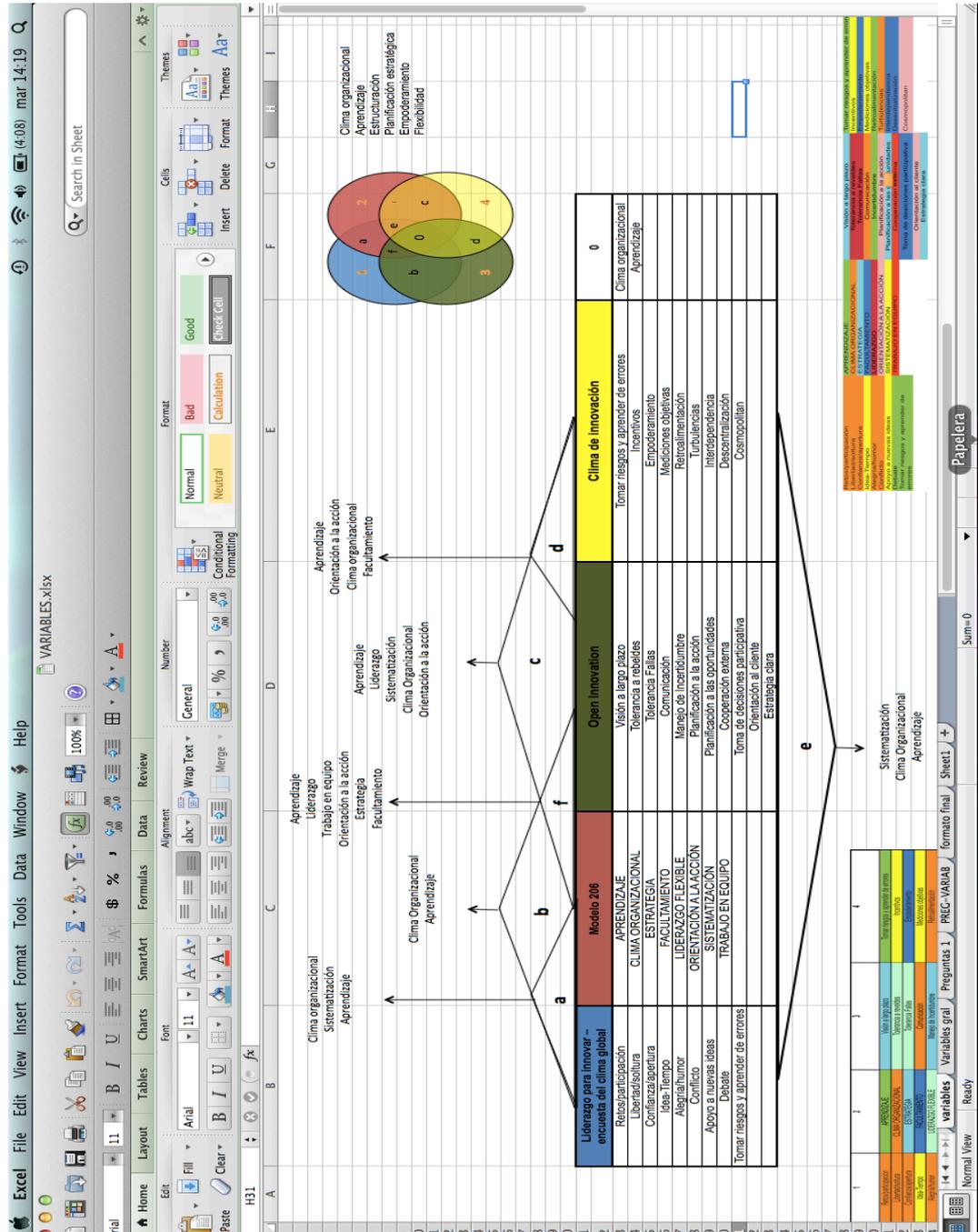
Sector Económico	Descripción CIIU4
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	Explotación de criaderos de camarones (camaroneras), criaderos de larvas de camarón (laboratorios de larvas de camarón).
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	Esta clase comprende la explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades. El tamaño del conjunto de la explotación agrícola no es un factor determinante. Si el cultivo de productos agrícolas o la cría de animales representan en una unidad determinada una proporción igual o superior al 66% de los márgenes brutos corrientes, la actividad mixta no debe clasificarse en esta clase, sino entre los cultivos o las actividades de cría de animales.
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	Venta al por menor especializada de artículos de plástico y de caucho en establecimientos especializados.
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	Restaurantes de comida rápida y puestos de refrigerio; hamburguesas, heladerías, fuentes de soda, etcétera.
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	Venta al por mayor de arroz.
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	Transporte terrestre de pasajeros por sistemas de transporte urbano y suburbano, tranvía, trolebús, metro, ferrocarril elevado, etcétera. El transporte se realiza por rutas establecidas siguiendo normalmente un horario fijo y entraña la recogida y deposición de los pasajeros en paradas fijas. Incluye la explotación de funiculares, teleféricos, etcétera, que formen parte de sistemas de transporte urbano o suburbano.
CONSTRUCCIÓN.	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casas religiosas. Incluye remodelación,

Calle Principal	Núm .	Intersección	Pis o	Edificio
AV. CARLOS LUIS PLAZA Dañina	SL 12	AL FRENTE DE LA FARMACIA CRUZ AZUL	2	AMBROCI CELY
SUCRE	404	CHILE		
5 DE JUNIO	501	COLOMBIA		
AV. JUAN TANCA MARENGO KM 1.5		LOCAL 12		CENTRO COMERCIAL DICENTRO
SAN GERÓNIMO VÍA A LA COSTA KM 24.5	5	MZ 483		A 1 CUADRA D DEPOSITO MADERA SAN ANTONIO
BENITO JUÁREZ CDLA. SAGRADA FAMILIA MZ. A	15			
CIRCUNVALACIÓN NORTE	404	CALLE CUARTA Y QUINTA		

Barrio	Teléfono	Fax	Dirección de Correo electrónico
CDLA. LA FAE MZ 20	2300714	42291788	rcajamarc@hotmail.com
	42320535	42328633	contacto@ivantex.com.ec
	42580009		ideasdehogar@gmail.com
	42640160	42640161	ssoria@burgerkingec.com.ec
REF ENVASADORA DE CONTIAGUA	2847931	2322260	fernando1200@hotmail.com
	45019070	45019070	imorme@ecutel.net
	2883253		javierfaidutti@hotmail.com

Ciudad	Cant ón	Provi ncia	Representante Legal	Cargo
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	CAJAMARCA NORIEGA PEDRO ROBERTO	PRESIDENTE
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	BRITO ARÉVALO DE OCHOA ANA MARÍA	GERENTE GENERAL
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	SÁNCHEZ ROBAYO DE BUCHELI NELLY ELIZABETH	GERENTE GENERAL
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	ASPIAZU FALCONI ANDRÉS GUSTAVO	GERENTE GENERAL
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	CANTOS SANDOYA STALIN ENRIQUE	GERENTE GENERAL
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	BOSQUEZ QUINTANA MARIO ALONSO	PRESIDENTE
GUAYAQUI L	GUAYA QUIL	GUAYA S	NAVARRETE ROMERO SARA EUGENIA	PRESIDENTE

# ANEXO 6: FRAGMENTO DE TRIANGULACIÓN DE LAS VARIABLES



## **ANEXO 7: PREGUNTAS ADICIONALES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**

- **Definición de empresas según su tamaño (inconsistencia con la realidad)**
- **¿Cuál es el factor para que las PYMES tengan una duración menor a 10 años?**
- **¿Cuál es el principal impedimento para que las PYMES no utilicen alguna herramienta de navegación (internet)?**
- **¿Cuál es principal impedimento de las PYMES para el comercio electrónico?**
- **¿Por qué la mayoría de las PYMES familiar son manejadas hasta la primera generación?**