

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN



“GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR
INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017”

TESIS

PRESENTADO POR:
DOMINGO DELGADO ALVINO

PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ABANCAY – PERÚ
2018



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017”

Presentado por BACH. DOMINGO DELGADO, ALVINO, para optar el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Sustentado y aprobado el día 08 de mayo del 2018 ante el jurado:

Presidente:

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla

Primer Miembro:

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Dr. Clemente Marín Castillo
DOCENTE ORDINARIO

Dr. Clemente Marín Castillo

Segundo Miembro:

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración

Lic. Adm. Néstor Soto Pareja
DOCENTE SUPLENENTE

Mg. Máximo Soto Pareja

Asesor:

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Rober Anibal Luciano Alipio
DOCENTE

Dr. Rober Anibal Luciano Alipio



GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN
LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL FORMAL
EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017



Dedicatoria

A mi madre, (Casimira, Alvino Choquecahuana) por su apoyo incondicional, su gran confianza y su fuerza depositada en mí, y así, seguir adelante aunque la vida me presente grandes obstáculos; por sus acciones y consejos, que me enseñaron a trabajar y esforzarme para lograr mis propósitos en la vida y, además, porque ella es la inspiración que me permite seguir adelante, y así, ser un ejemplo de logro y éxito en la vida.

Agradecimiento

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios, el creador de todo, por haberme permitido llegar hasta este momento.

También, expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis, Doctor Rober Anibal Luciano Alipio, por su gran apoyo en el desarrollo de mi proyecto de tesis, por su valiosa orientación y la gran confianza depositada en mí.

Agradecer también a todos los docentes de la Facultad de Administración por el inestimable aporte con sus conocimientos y su experiencia durante mi vida estudiantil, por haber compartido y transmitido sus enseñanzas, y así, desempeñarme exitosamente en todos los espacios de mi profesión.

A la UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC, mi segunda alma máter, en la que he adquirido muchos conocimientos y experiencias durante mi formación profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas, quienes hicieron llegar sus recomendaciones y sugerencias, para el óptimo desarrollo de este trabajo de tesis.

Delgado Alvino, Domingo

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

RECTOR

DR. LEONARDO ADOLFO PRADO CÁRDENAS

VICE RECTOR ACADÉMICO

DR. ROLANDO RAMOS OBREGÓN

VICE RECTOR DE INVESTIGACIÓN

DRA. IRIS EUFEMIA PAREDES GONZALES

SECRETARIO GENERAL

ABOG. JUAN JOSÉ AVALOS OVALLE



**AUTORIDADES DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

DECANO

MG. MAURO HUYAPA HUAYNACHO

DIRECTOR

DR. VICTOR CARMELINO VARGAS GODOY


DIRECTORA DE DEPARTAMENTO ACADÉMICO

MG. SILVIA SOLEDAD LÓPEZ IBÁÑEZ



**“GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL
SECTOR INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017”**

MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR


UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE ABANCAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración
Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

.....
DR. JOSÉ ABDÓN SOTOMAYOR CHAHUAYLLA
PRESIDENTE DE JURADO


UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE ABANCAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración
Dr. Clemente Marín Castillo
DOCENTE ORDINARIO

.....
DR. CLEMENTE MARÍN CASTILLO
PRIMER MIEMBRO


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE ABANCAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración
Lic. Adm. Máximo Soto Pareja
DOCENTE AUXILIAR ORDINARIO

.....
MG. MÁXIMO SOTO PAREJA
SEGUNDO MIEMBRO


.....
DR. FRITZ PUGA PEÑA
MIEMBRO ACCESITARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
"Año del dialogo y la reconciliación nacional"

Abancay, 30 de Mayo del 2018

CARTA N° 72-2018-EAPA-FA-UNAMBA

Dr. Victor C. Vargas Godoy

DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Ciudad.-

ASUNTO: Conformidad de informe final de tesis.

Es grato dirigirme a usted para saludarle y a la vez manifestarle que, el que suscribe en calidad de asesor de tesis intitulado "GESTION D ELA INNOVACION EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017", presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas Domingo Delgado Alvino, doy conformidad respecto al informe final, considerando que el recurrente ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas en la sustentación de tesis y todos los procedimientos establecidos en el Reglamento General de Grados y Títulos 2018 de la UNAMBA.

Sin otro particular me suscribo a usted, reiterando las muestras de mi aprecio y estima personal.

Atentamente


UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Roberto Anibal Luciano
DOCENTE



de parte de los Bachilleres: Fredy Chaccora Delgado e Irene Parejo RIVERA. y finalmente con la queda de preguntas y réplicas realizadas por los miembros del jurado evaluador, cuyo calificativo es personalizado con los siguientes calificativos: El Bachiller Fredy Chaccora Delgado con la nota de (13) doce y la Bachiller Irene Parejo RIVERA la nota (14) catorce. Finalmente el jurado evaluador de la presente sustentación con el compromiso de haber llegado por escrito de las observaciones para su levantamiento de sus observaciones, declarando su propósito final, se concluye el presente acto académico siendo las diecisiete y treinta y cinco horas del mismo día y en señal de conformidad firman los presentes.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Mgtr. Silvia S. Rodríguez Ibarra
C. A.B.C. ORGANIZADO

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Mauricio R. Escalante Cordero
DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Gregorio Gauna Chino
DOCENTE

Irene Parejo RIVERA
43619435

Fredy Chaccora Delgado
43608707

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL

Acto de sustentación de tesis. C 08 / mayo / 2018.

Se llevó las once de la mañana con diez minutos del día ocho de mayo del año 2018 dos mil dieciocho reunidos en el salón de Grupos de Grado de la Facultad de Administración, en cumplimiento de Memorandum N: 087 - 2018 - O - UAP - FA - UNMBA.

ES COPIA FIEL
DEL ORIGINAL



159

que comunicaron y fecha de sustentación del informe final de la tesis. intitulada "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL DE LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABAUCAY, 2017" de fecha (30) treinta de abril del año en curso, del Sr. ZACHARÍA DOMINGO DELgado ALVINO, aprobado con resolución N°. 096 - 0 - FA - UNAMBA, del (09) nueve mayo del 2017 se procedió a la instalación de JURADO EVALUADOR conformado por: DR. JOSÉ ABRAHAM SOLOMAYOR CHAHUAYLLA (PRESIDENTE) DR. CLEMENTE MARTÍN CASTILLO (PRIMERA MIEMBRO) Mg. SOLO PAREJA MÁXIMO (SEGUNDA MIEMBRO) DR. PUGA PEÑA PERCY TRITZ (ASISTENTE), DÁNDOSE LECTURA a los documentos señalados en el ART 54 del Reglamento de Grados y Títulos vigente, aperturándose con la sustentación oral y lectura final de las conclusiones y recomendaciones por parte del aspirante, se procedió a la rueda de preguntas y réplica correspondiente por parte de los jurados (cada uno de los miembros evaluadores), con lo cual se finaliza este acto académico.

Acto seguido el presidente del jurado solicita al aspirante y los asistentes, se sienten abandonando el ambiente, para que en forma privada procedan a la deliberación cuyo resultado fue el de APROBADO por UNANIMIDAD con nota de (15) quince recomendándose al aspirante leerle las observaciones alcanzando por concluido este acto académico.



16

1600 las trece horas con veinte minutos del mismo día, don lo firmamos al pie del presente.

EL SECRETARIO GENERAL
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
BASTIDAS DE APURIMAC

CERTIFICA

Que el presente documento es copia fiel del original que obra en los archivos de esta institución e los que me remito en caso necesario.

Abasco 01 JUN 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Escuela Académica Profesional de Administración
Dr. Clemente Robín Castillo
DOCENTE ORDINARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Escuela Académica Profesional de Administración
Dr. José Alder Sotomayor Chahuaylla
DOCENTE ORDINARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
Escuela Académica Profesional de Administración
Lic. Adm. Máximo Soto Pareja
DOCENTE AUX. ORDINARIO

Abog. Frank Encinas Orbegoso
SECRETARIO GENERAL

Primer miembro.

Dr. José Alder Sotomayor Chahuaylla
DOMINGO DELSADALUINO
44053000

Acta de sustentación y defensa de tesis de las Bachilleres Joly Eusebia Choquecahuana Dango y Nelly Picona Ccayhuari. En el auditorium de la facultad de Administración, situada en la ciudad Universitaria de Tambuco de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac, a horas once de la mañana del día lunes en trece de mayo del año dos mil dieciocho, se reunieron los miembros del jurado evaluador del informe final de la Tesis Universitaria Presidida por el Dr. Víctor C. Vargas Godoy, Dr. José A. Sotomayor Chahuaylla (primer miembro), Lic. Adm. José Carlos Urea Noruega (segundo miembro) en cumplimiento al Memorando Múltiple N° 086-2018-D-EAPA-FA-UNAMBA, con el dicho documento se comunicó fecha y hora de sustentación del informe final Universitaria intitulada "Administración de Recursos Humanos y su influencia en el desempeño laboral de los Trabajadores Administrativos en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac, 2016" desarrollados por las Bachilleres Joly Eusebia Choquecahuana Dango y Nelly Picona Ccayhuari aspirante a obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, cuyo proyecto de Tesis fue aprobado con Resolución Decanal N° 168-2017-DI-FA-UNAMBA, presentado por el presidente del jurado evaluador, de conformidad para la sustentación respectiva, se da apertura al presente acto académico en estricto cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de grados y Títulos de la UNAMBA, con la sustentación oral de informe final de Tesis de parte de las Bachilleras, seguidamente se da lectura del presente. El jurado evaluador determina por unanimidad el título de informe



CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

La que suscribe, Correctora de estilo,

HACE CONSTAR

Que, se ha corregido la estructura externa consistente en la gramática, ortografía y semántica del informe final de la tesis titulada: "GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN LAS MYPES DEL SECTOR INDUSTRIAL FORMAL EN EL DISTRITO DE ABANCAY AÑO 2017" presentado por el Bachiller en Administración DOMINGO DELGADO ALVINO, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Abancay, 25 de mayo de 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES


Dra. Hilda Nuyyida Mamani

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Summary.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I. Planteamiento del Problema.....	6
1.1 Descripción del Problema.....	6
1.2 Enunciado.....	7
1.2.1 General.....	7
1.2.2 Especifico.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.3.1 General.....	8
1.3.2 Especifico.....	8
1.4 Justificación.....	8
Capitulo II. Marco Teórico.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Marco Referencial.....	11
2.2.1 Gestión de la Innovación.....	11
2.2.2 Claves para la Gestión de la Innovación Empresarial.....	16
2.2.3 Identificar los Cambios en el Mercado.....	17
2.2.4 Adaptando el Negocio a los Clientes.....	23
2.2.5 Incorporar Nuevas Ideas a los Productos.....	27
2.2.6 Trabajar por Proyectos de Innovación.....	36
2.2.7 Impulsando el Cambio en la Empresa.....	39
2.3 Definición de Términos.....	46
Capitulo III. Diseño Metodológico.....	49
3.1 Definición de Variables.....	49
3.2 Operacionalización de la Variable.....	49
3.3 Definición de Hipótesis.....	50

3.4	Tipo y Diseño de la Investigación.....	50
3.4.1	Tipo de Investigación.....	50
3.4.2	Diseño de la Investigación.....	50
3.5	Población y Muestra.....	51
3.5.1	Población	51
3.5.2	Muestra.	52
3.5.3	Tamaño de la Muestra.....	52
3.6	Procedimiento de la Investigación	53
3.7	Material de Investigación	54
3.7.1	Instrumentos de Investigación.	54
Capitulo IV. Resultados y Discusión		56
4.1	Resultados	56
4.1.1	Aspectos Generales de la Población	56
4.1.2	Gestión de la Innovación	58
4.2	Discusión.....	73
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones		75
5.1	Conclusiones	75
5.2	Recomendaciones.....	76
Bibliografía		78

Índice de Tablas

Tabla. 1 <i>Modelo de Negocio de una Empresa</i>	20
Tabla. 2 <i>Tipos de Innovación</i>	20
Tabla. 3 <i>Tipos de Innovación desde Tres Enfoques Distintos</i>	21
Tabla. 4 <i>Formas de Producir Innovaciones</i>	24
Tabla. 5 <i>Fuentes de Ideas para Innovar</i>	27
Tabla. 6 <i>Claves del Proceso de Vigilancia en la Empresa</i>	29
Tabla. 7 <i>Tipos de Información para la Vigilancia Estratégica</i>	30
Tabla. 8 <i>Método SCAMPER</i>	33
Tabla. 9 <i>Pasos para la Transformación Empresarial</i>	41
Tabla. 10 <i>Operacionalización de la Variable</i>	49
Tabla. 11 <i>MYPES del Sector Industrial Formal en el Distrito de Abancay según actividad.</i> ..	51
Tabla. 12. <i>Tamaño de la muestra de las Micro y pequeñas empresas por actividad.</i>	53
Tabla. 13 <i>Estadísticas de fiabilidad 1</i>	55
Tabla. 14 <i>Estadísticas de fiabilidad 2</i>	55
Tabla. 15 <i>Identificación de Cambios en el Mercado</i>	58
Tabla. 16 <i>La Adaptación de los Productos Hacia los Clientes</i>	60
Tabla. 17 <i>Incorporación de Ideas Innovadoras a los Productos</i>	62
Tabla. 18 <i>Desarrollo de Proyectos de Innovación Empresarial</i>	64
Tabla. 19 <i>Cambios Impulsados en la Gestión Empresarial</i>	66
Tabla. 20 <i>Compresión de la Innovación</i>	68
Tabla. 21 <i>Determinación de la gestión de la innovación empresarial en las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay.</i>	70
Tabla. 22 <i>¿Según Ud. La innovación se refiere a?</i>	85
Tabla. 23 <i>¿Qué estrategias de gestión de la innovación utiliza Ud. Para generar nuevas ideas en su empresa?</i>	86
Tabla. 24 <i>¿Qué estrategias considera Ud. Más importantes para que el cliente pueda aportar con ideas a la mejora de sus productos?</i>	87
Tabla. 25 <i>¿Qué estrategias considera Ud. Más importantes para la mejora y desarrollo de nuevos productos?</i>	88
Tabla. 26 <i>¿En base a qué relaciones genera nuevas ideas en su empresa?</i>	89
Tabla. 27 <i>¿En qué área de la empresa ha realizado Ud. Gestión de la innovación empresarial en los tres últimos años?</i>	90
Tabla. 28 <i>¿Cuáles son los incentivos o estímulos que da Ud. Al personal por la generación de nuevas ideas para su empresa?</i>	91

Tabla. 29 <i>¿Por qué razón o motivo realiza o realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa?</i>	92
Tabla. 30 <i>¿Qué tan importante es para Ud. Realizar estudios de mercado para identificar los cambios que ocurren?</i>	93
Tabla. 31 <i>Tener un cuaderno de sugerencia para recibir la sugerencia de los clientes respecto a los productos que ofrece, ¿Qué tan importante es para Ud.?</i>	94
Tabla. 32 <i>¿Que los clientes conozcan con anterioridad los productos que les ofrecen y puedan hacer llegar sugerencias para mejorar en cuanto al sabor, contenido, envase, presentación y precio, cual es la apreciación que Ud. Le da?</i>	95
Tabla. 33 <i>¿Qué valoración le da Ud. Al hecho de que la empresa que dirige debe participar en ferias de presentación de sus productos?</i>	96
Tabla. 34 <i>¿Qué tan importante es para Ud. La actividad de vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías, las necesidades de los clientes, las nuevas herramientas de innovación, nuevos productos de la competencia, los productos sustitutos y los precios?</i>	97
Tabla. 35 <i>En la empresa que dirige las ideas aportadas por los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, centros de investigación y medios informativos, es considerada muy valiosa. ¿Qué tan importante es para Ud.?</i>	98
Tabla. 36 <i>¿Qué tan importante es para Ud. Incorporar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes?</i>	99
Tabla. 37 <i>Implementar mejoras a los productos como; en su contenido, presentación, aplicación u otras características para Ud. Es</i>	100
Tabla. 38 <i>¿El sector en el que se encuentra su empresa desarrollar nuevos productos, procesos, marketing, relaciones de comunicación con los trabajadores y clientes, que tan importante es para Ud. Como actividades prioritarias en su sector?</i>	101
Tabla. 39 <i>¿Qué tan importante es para Ud. Desarrollar proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa, para generar cambios significativos?</i>	102
Tabla. 40 <i>¿En el sector en el que se encuentra su empresa que valoración le da Ud. El hecho de patentar algunos productos para evitar la apropiación de sus competidores como derecho intelectual?</i>	103
Tabla. 41 <i>Tener un ambiente de trabajo adecuado con participación libre, aportando ideas, en plena comunicación con los demás para el buen desempeño del trabajador ¿Qué tan importante es para Ud. dentro de la empresa que dirige?</i>	104

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Flujo de Ideas en la Empresa.....	34
<i>Figura 2.</i> Faces de un Proyecto de Innovación	36
<i>Figura 3.</i> Estrategias de Protección de las Innovaciones	38
<i>Figura 4.</i> Género de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal, Abancay, 2017	56
<i>Figura 5.</i> Edad de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal	57
<i>Figura 6.</i> Identificación de cambios que ocurren en el mercado	58
<i>Figura 7.</i> Adaptación de los productos hacia los clientes	60
<i>Figura 8.</i> Incorporación de ideas innovadoras a los productos.....	62
<i>Figura 9.</i> Desarrollo de productos de innovación empresarial	64
<i>Figura 10.</i> Impulsando el cambio en la empresa.....	66
<i>Figura 11.</i> Comprensión de la innovación por los empresarios de las MYPES.	68
<i>Figura 12.</i> Determinación de la Gestión de la Innovación por Dimensiones	71
<i>Figura 13.</i> Determinación de Empresas que Gestionan la Innovación Según Dimensiones ...	71
<i>Figura 14.</i> Comprensión de la innovación por los empresarios de las MYPES.	85
<i>Figura 15.</i> Estrategias de gestión de la innovación que utilizan los empresarios para generar nuevas ideas en sus empresas	86
<i>Figura 16.</i> Estrategias más importantes para que el cliente pueda aportar con ideas para mejorar sus productos	87
<i>Figura 17.</i> Estrategias más importantes para la mejora y desarrollo de nuevos productos	88
<i>Figura 18.</i> Sobre la base de la relación en que generan nuevas ideas en sus empresas.....	89
<i>Figura 19.</i> Áreas de la empresa en el que han realizado gestión de la innovación.....	90
<i>Figura 20.</i> Incentivos o estímulos que dan a su personal para la generación de nuevas ideas	91
<i>Figura 21.</i> Razón o motivo por el cual realizan o realizarían acciones de gestión de la innovación en sus empresas.....	92
<i>Figura 22.</i> Sobre la Importancia de Realizar Estudios de Mercado.....	93
<i>Figura 23.</i> Sobre la Importancia de tener cuaderno de sugerencias.....	94
<i>Figura 24.</i> Sobre el conocimiento de los clientes con anterioridad los productos de la empresa	95
<i>Figura 25.</i> Sobre la participación en ferias para la presentación de sus productos.....	96
<i>Figura 26.</i> Sobre la Actividad de Vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías.....	97
<i>Figura 27.</i> La importancia de las ideas aportadas por el entorno externo e interno	98
<i>Figura 28.</i> Sobre la Incorporación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	99

<i>Figura 29.</i> Sobre la implementación de mejoras a los productos	100
<i>Figura 30.</i> Sobre el desarrollo de nuevos productos en el sector empresarial	101
<i>Figura 31.</i> Desarrollo de proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa.	102
<i>Figura 32.</i> Sobre el patentado de sus productos para evitar apropiaciones	103
<i>Figura 33.</i> La importancia de la buena comunicación en la empresa.	104

Índice de Anexos

Anexos A. Matriz de Consistencia	81
Anexos B. Estadística de Confiabilidad alfa de CRON BACH	82
Anexos C. Cuestionario.....	83
Anexos D. Resultados del Cuestionario	85



Resumen

El interés por la innovación ha aumentado notablemente en el contexto mundial y en el Perú, pues los académicos e investigadores desarrollan en el campo de la administración estratégica de las empresas, el rol de la innovación y la necesidad de gestionarla para mejorar su competitividad. En esta logita teórica de la gestión de la innovación empresarial muchos autores han realizado valiosos aportes al conocimiento para las empresas, para que puedan hacer frente a la globalización y los cambios constantes. Así, el presente estudio realiza un aporte fundamental de carácter exploratorio y descriptivo, con el objetivo fundamental de conocer la gestión de la innovación empresarial en las MYPES del sector industrial formal, conociendo de qué manera identifican cambios en su mercado, cómo adaptan sus productos hacia sus clientes, de qué forma incorporan nuevas ideas a sus productos, si las ideas son desarrolladas a través de proyectos e impulsan cambios en sus diferentes áreas; como sostiene Sabater, las empresas gestoras de la innovación son aquellas que adaptan su modelo de negocio hacia los clientes; Con esta teoría se pretende conocer a las MYPES que gestionan la innovación empresarial, el interés que muestran para generar cambios a partir de nuevas ideas generadas con los cliente, sus trabajadores, sus proveedores, etc., siendo la gestión de la innovación empresarial el objetivo fundamental se descubrió que el 29% de las empresas estudiadas gestionan la innovación empresarial, así también que un 44% de empresas no gestionan la innovación empresarial y un 27% de empresas estudiadas muestran mucha resistencia a los cambios.

Palabras Claves: Gestión, Innovación, Herramientas y Estrategias.

Summary

Interest in innovation has increased significantly in the global context and in Peru, academics and researchers, develop in the field of strategic management of companies, the role of innovation and the need to manage it to improve their competitiveness, in this Theoretical logic of business innovation management Many authors have made valuable contributions to knowledge for companies, so that they can cope with globalization and constant changes, this study made a fundamental contribution of an exploratory and descriptive nature with a fundamental objective , the management of business innovation in MYPES of the formal industrial sector, knowing how they identify changes in their market, how they adapt their products to their customers, how they incorporate new ideas into their products, if ideas are developed through of projects and promote changes in their different areas; Sabater argues that innovation management companies are those that adapt their business model to customers, with this theory is intended to know the MYPES that manage business innovation, the interest they show to generate changes from new ideas generated with the customers, its workers, its suppliers, etc., being the management of business innovation the fundamental objective was discovered that 29% of the companies studied manage business innovation, as well as that 44% of companies do not manage business innovation and 27% of companies studied show great resistance to changes.

Keywords: Management, Innovation, Tools and Strategies.

Introducción

En la actualidad, las capacidades innovadoras es un factor muy importante para el desarrollo de las empresas en los diferentes sub sectores de la industria, los servicios y otras actividades económicas, la globalización ha hecho que el mercado sea cada vez más competitivo y el crecimiento económico de las empresas sea desigual, en este contexto la gestión de la innovación es factor clave para crecer y permanecer en el mercado.

Las nuevas teorías y enfoques de la gestión y la innovación empresarial recomiendan en el contexto universal de las actividades económicas que debe tener una gran dosis de nuevas ideas, atributos, percepciones, aplicaciones, etc., debido a que todo cambió desde la forma misma de hacer las cosas y las múltiples formas de solucionar un problema.

En el contexto empresarial en el que nos encontramos, la competitividad de las empresas y la propia actividad de la gestión son, casi siempre, referentes inmediatos de la innovación. Esta debería estar presente en la estrategia de cualquier empresa, no solo como idea genérica, sino también como objetivos concretos, asignación de recursos y análisis de resultados como parte del propio sistema de gestión, sostiene (Del Rey, y Laviña, 2008, p. 38).

En el mercado mundial y local, los productos más competitivos son aquellos que fueron hechos a base de innovaciones. Son dueñas del mercado y compiten estratégicamente. Además, en cortos periodos de tiempo son mejorados, se les incorpora más aplicaciones, se le añade servicios relacionados, como aquellos que están diseñadas para servir a las necesidades de todos los mercados.

Teniendo en cuenta los conceptos teóricos de Gonzales, J., (2009) que indica que “ninguna empresa tiene asegurada su continuidad si no mantiene una actitud flexible ante los acontecimientos, ya se trate de un fabricante multinacional de automóviles o de un pequeño proveedor de internet de provincias”. (p. 25).

Basándose en lo que sostiene Sabater, en el contexto actual se puede observar que las micro y pequeñas empresas son las mas aventajadas por la flexibilidad de sus procesos, ya que de eso depende la implementacion rápida y estrategica de la innovacion en los procesos de gestion.

Sobre ello, Ramis, P., (2005) sostiene que “una buena gestión de la innovación debe estar basada en una organización sistemática de proyecto de innovación”. (p. 69).

En el Perú el 96.2% de las unidades registradas son Micro Empresas y 3.2% Pequeñas Empresas, es decir el 99.4% son Mype y el 0.2% Medianas Empresas, que finalmente hacen un 99.6% de las que se denomina Mipyme (Micro, Pequeña y Medianas Empresas).

La innovación empresarial en los diferentes sectores económicos está siendo considerada de mucha importancia, sin embargo muchas de las iniciativas innovadoras aún son escasas, la participación en las capacidades innovadoras de las empresas peruanas con respecto a su

similares de los países latino-americanos es sumamente baja, aun las empresas no ven a la innovación como una inversión rentable a mediano y largo plazo, las capacidades de la mano de obra, los sistemas productivos.

Como manifiesta D. Alessio y Del Carpio (2016) “en el pilar empresas del ICRP 2016 se mide factores como la productividad, el ambiente de negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo”. (p. 12).

En la ciudad de Abancay, capital de la región Apurímac, que es la segunda ciudad donde se concentran la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas, los temas de innovación y la utilización de estrategias y herramientas que generen innovaciones aún es escasa. No se muestra, todavía, la expansión masiva de las empresas por practicar procesos innovadores y gestionar la innovación empresarial, motivo por el cual hoy se debe partir por conocer si en las micro y pequeñas empresas del sector industrial formal del distrito de Abancay, gestionan la innovación empresarial, y a partir de ello, definir cómo y de qué manera lo hacen, ¿realizan estudios de mercado para identificar los cambios? ¿Con base a qué herramientas de gestión de la innovación empresarial? ¿Adaptan o no, los productos hacia sus clientes? ¿Cuán importante, son los clientes, para las MYPES? ¿Incorporarán cambios o mejoras a sus productos? ¿Implementarán proyectos de innovación para gestionar la innovación empresarial en cualquiera de sus áreas? ¿Tienen interés por implementar o ya realizan cambios de manera sistemática en todos sus procesos?

El presente trabajo de investigación es importante porque su objetivo es identificar con precisión la gestión de la innovación empresarial que las MYPES realizan en su proceso de gestión habitual.

Con el planteamiento del objetivo general que busca conocer si en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal en el distrito de Abancay, se gestionan la innovación empresarial en todos sus procesos. De forma desagregada, se planteó objetivos específicos como el identificar los cambios en el mercado, la adaptación de los productos hacia sus clientes, la incorporación de nuevas ideas a sus productos, la realización de proyectos de innovación e el impulsar cambios en la gestión empresarial.

“Ante la diversidad de características, si intentamos identificar un patrón común de comportamiento en todas estas empresas para conocer cómo consigue destacar, o mejor dicho, para saber que hacen para innovar, este se relacionaría directamente con la adaptación del modelo de negocio” (Gonzales, J., 2009, p. 29).

El modelo de negocio puntualiza como las empresas se relacionan con sus clientes sean de manera formal o informal, la oferta que ponen al mercado a nivel de infraestructura, la práctica

comercial, la estructura organizativa adaptada al mercado, el valor de los productos y servicios brindados a los clientes objetivos.

Este trabajo de investigación se ejecutó con el fin de identificar las prácticas de gestión de la innovación empresarial que realizan los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal, para poder determinar si gestionan la innovación empresarial.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

Hoy en día en el mundo se habla de los líderes de la innovación o bien las empresas más innovadoras del mundo. Así, la innovación está ligada al éxito, al dominio del mercado, a la rentabilidad y sutilmente es generadora de los cambios y turbulencias. Es atreverse a mirar más allá del simple horizonte de vender o prestar un servicio. La innovación es dominio, es poder.

Las nuevas teorías y enfoques de la gestión y la innovación empresarial recomiendan en el contexto universal de las actividades económicas que debe tener una gran dosis de nuevas ideas, atributos, percepciones, aplicaciones, etc., debido a que todo cambió desde la forma misma de hacer las cosas y las múltiples formas de solucionar un problema.

En el mercado mundial, los productos más competitivos son aquellos que fueron hechas a base de innovaciones. Son dueños del mercado y compiten en todo el mundo. Además, en cortos periodos de tiempo son mejorados, se les incorpora más aplicaciones, se le añade servicios relacionados. Muchos de ellos están diseñados para servir a las necesidades de todos los mercados.

En América Latina, la competitividad empresarial y los procesos de innovación están liderados por los países que más invierten en innovación. En el 2011, la innovación en América Latina y el Caribe estuvo liderada por Chile, Costa Rica, Brasil, Argentina, Guyana, etc.

La competencia de los países depende de las competencias para crear innovaciones en su sistema productivo. Las empresas en América Latina aún tienen ciertas deficiencias de innovación siendo estas en su mayoría Micro y Pequeñas Empresas. En esta realidad todas las empresas que quieren permanecer haciendo negocios deben innovar en todas sus actividades, enfrentar los mercados con nuevos productos, procesos más eficientes, relaciones comerciales más estratégicas, y reducir los costos para hacer frente a las competencias globales.

“Ninguna empresa tiene asegurada su continuidad si no mantiene una actitud flexible ante los acontecimientos, ya se trate de un fabricante multinacional de automóviles o de un pequeño proveedor de internet de provincias” sostiene (Gonzales, J., 2009, p. 25).

Así como surge la moda en periodos más cortos, surgen también los productos nuevos o mejorados. En el Perú, la innovación empresarial en los diferentes sectores económicos está siendo considerada de mucha importancia, sin embargo muchas de las iniciativas innovadoras aún son escasas. La existencia de centros de investigación no parece ser suficiente.

Según el Índice de competitividad regional del Perú, uno de los aspectos considerados para determinar el nivel competitividad es el desarrollo empresarial y le sigue la innovación empresarial, como indica, D. Alessio y Del Carpio (2016), “en el pilar empresas del ICRP 2016

se mide factores como la productividad, el ambiente de negocios dentro de la región, las habilidades gerenciales, la innovación y la generación de empleo”. (p. 12).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el Perú el 96.2% de las unidades registradas son Micro Empresas y 3.2 % Pequeñas Empresas, es decir el 99.4 % son MYPES y un 0.2 % Medianas Empresas, que finalmente hacen un 99.6% de las que se les denomina Mipyme (Micro, Pequeña y Medianas Empresas). (2016).

En su gran mayoría las MYPES no realizan actividades de innovación empresarial en su contexto puro de la gestión y mucho menos la gestión de la innovación, corriendo el riesgo de quedarse relegadas del mercado o bien simplemente desaparecer.

Para fortalecer la innovación en el sector empresarial se debe dar prioridad a una coordinación efectiva de la innovación empresarial y apuntar al desarrollo de las capacidades de innovación internas, especialmente generadas por universidades e institutos de investigación. En la región Apurímac, las ideas innovadoras aun duermen en sus laureles. Para evitar ello, el primer paso es hacer conocer a las MYPES en proceso de gestión, que las innovaciones le abren las puertas del futuro.

Esto quiere decir, que es necesario conocer si las MYPES de la región Apurímac gestionan la innovación en todos sus procesos de gestión empresarial, y a partir de allí, poder definir de qué manera lo hacen, si utilizan herramientas y estrategias, si implementan cambios, si identifican necesidades, si mejoran procesos, si realizan proyectos de innovación, etc.

1.2 Enunciado

1.2.1 General

¿Cómo es la Gestión de la Innovación empresarial en las Micro y Pequeña Empresas del sector industrial formal en el distrito de Abancay?

1.2.2 Especifico

- ¿De qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial identifican los cambios en el mercado?
- ¿Cómo en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal adaptan sus productos y servicios hacia sus clientes?
- ¿De qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal incorporan nuevas ideas a sus productos?
- ¿Cómo realizan proyectos de innovación en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal?
- ¿De qué manera impulsan cambios en su gestión empresarial en las Micro y Pequeñas empresas del sector industrial formal?

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Conocer si en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal en el distrito de Abancay gestionan la Innovación Empresarial.

1.3.2 Especifico

- Determinar de qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas se identifican los cambios en el mercado.
- Describir como adaptan sus productos hacia sus clientes en las Micro y Pequeñas Empresas.
- Identificar de qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas incorporan nuevas ideas a sus productos.
- Señalar si en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial realizan proyectos de innovación.
- Indicar de qué manera impulsan cambios en su gestión empresarial en Micro y Pequeña Empresas del sector industrial formal.

1.4 Justificación

La era de la innovación se caracteriza porque las empresas deben tener cada día que pasa una dimensión innovadora más alta para sobrevivir.

Las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay, en su gran mayoría desconocen y no practican el proceso de gestión de la innovación de una forma organizada, estructurada y estratégica.

La gestión de la innovación empresarial es un factor clave para permanencia de las MYPES en el mercado, para ello deben saber identificar los cambios que surgen en el mercado, adaptar sus productos hacia los clientes, incorporando cambios de mejora a los productos, así mismo se debe trabajar por proyectos de innovación y finalmente, implementar cambios en todo su contexto empresarial.

Este trabajo de investigación es importante porque su objetivo es identificar con precisión la gestión empresarial que las MYPES realizan en su proceso de gestión habitual, para ello, se ejecuta con una amplia base teórica internacional y nacional, el registro de Micro y Pequeñas Empresas Formales del sector industrial y centros de asesoría que manejan información sobre problemas habituales.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Los trabajos de investigación que se desarrollan en los diversos campos de la ciencia, no necesariamente se enfocan desde una misma percepción, sino que tienen propósitos únicos y distintos al resto. Sin embargo existen investigaciones a nivel internacional y nacional respecto a la innovación empresarial en los diferentes sectores, categorías y tamaños de las empresas. Por ello, es importante tomar como referencia, la investigación realizada sobre “Gestión de la Innovación en la Empresa Vasca”, contribución de las herramientas de gestión de la innovación” de Igartua, J. (2009), de la Universidad Politécnica de Valencia para obtener el grado de doctor en Organización de Empresas. La investigación se centra en cómo las empresas gestionan la innovación y las ventajas que les aporta en resultados económicos y a nivel de mercado, contextualiza la innovación como una herramienta importante en la gestión empresarial, una herramienta de continuidad, de competitividad y crecimiento empresarial, cómo se puede gestionar los proyectos de innovación dentro de las pequeñas empresas, se puntualiza también en las herramientas de gestión de la innovación empresarial y el papel fundamental de la innovación en los negocios los beneficios futuros que genera y la aplicación de herramientas de gestión de la innovación.

Los objetivos planteados en dicho estudio fueron, analizar el papel de las herramientas de gestión de la innovación en relación a las actividades innovadoras de las empresas vascas y al rendimiento de su gestión de la innovación, partiendo de los retos a los que se enfrenta el estudio de la innovación. El rendimiento de gestión de la innovación se refiere al desempeño logrado por las organizaciones en los ámbitos de gestión de la innovación.

Desde la perspectiva del análisis de cómo la implantación de las herramientas de gestión de la innovación inciden en los “efectos de innovar”, Igartua sostiene que este objetivo se puede relacionar con la actividad innovadora, así como con las actividades de la innovación. De esa forma, desde la doble vertiente se plantean los objetivos de:

- ❖ Analizar la mediación de las herramientas de gestión de la innovación en la actividad innovadora y resultados de la innovación de las empresas vascas.
- ❖ Analizar la mediación de las herramientas de gestión de la innovación en los tipos de actividad innovadora de las empresas vascas.
- ❖ Analizar la mediación de las herramientas de gestión de la innovación en la radicalidad de la actividad innovadora de las empresas vascas.

Siendo la innovación un tema fundamental y en pleno apogeo, las empresas, sin importar su tamaño, deben tenerla muy en cuenta para poder seguir haciendo negocios en cualquier rubro o sector empresarial. La innovación es una tarea cotidiana de los negocios, sean a nivel de

productos o bien de servicios, la innovación viene hacer como la receta secreta que debe ser desarrollada, implementada y gestionada por cada una de las empresas, con mucha más razón de las micro y pequeñas empresas los cuales en cierto momento suelen ser las más vulnerables a los cambios del entorno.

Otra investigación nacional importante respecto a la innovación empresarial sobre la capacidad de innovación de las PYMES, es que ha realizado (Velasco Galvez y Lopez Vargas, 2013), de la Pontífice Universidad Católica del Perú, respecto a La Capacidad Innovadora de las PYMES peruanas en el Universo del APEC, proyecto presentado en el APEC que ocupó el primer puesto.

El objetivo fundamental de dicha investigación fue elaborar un índice de la capacidad innovativa (ICI) que permita establecer el grado de búsqueda de eficiencia y nuevos mercados por parte de las PYMES, elementos que pueden determinar el potencial exportador y el nivel de utilidades de las mismas.

Del mismo modo se hace una evaluación de la incidencia que tiene los SDE en las PYMES, midiendo los efectos de estos sobre el nivel de utilidades y producción, para finalmente consolidar los resultados en una identificación que permita apreciar cuán grande es la ventaja potencial de las PYMES peruana dentro del universo del APEC.

En el contexto internacional, actualmente, se miden el nivel de competitividad de las empresas cual fuera su tamaño, es así también que esta competitividad se determina midiendo el nivel de innovación implementada por cada una de las PYMES, constituyendo una gran oportunidad de mercado y desarrollo tecnológico, estas oportunidades comerciales deben ser aprovechadas mediante la exportación de productos no tradicionales como también a nivel de innovaciones que los nuevos mercados lo requieren, en la medida que se liberen los mercados internacionales todas las empresas desde las más pequeñas hasta las más grandes están obligadas a competir y para poder ser un buen competidor la única arma es la innovación.

Otro trabajo realizado sobre la innovación es de (Dini y Stumpo, 2011), para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Políticas para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, cuyo objetivo fue analizar las políticas y los instrumentos de apoyo para el desarrollo tecnológico de las PYMES y la capacidad institucional de los organismos de fomento en esa área, en Argentina, Chile y México.

Este trabajo consideran las actividades de innovación que realizan las PYMES en esos países, las estrategias públicas para favorecer los procesos de innovación en las empresas en general y los programas que de forma más específica están dirigidas a las PYMES, así como las instituciones encargadas de diseñarlos e implementarlos. Los principales resultados encontrados, muestran que las instituciones del sistema de ciencia y tecnología están orientadas

sobre todo a impulsar los procesos de innovación asociados a los gastos de innovación y desarrollo (I+D). Sin embargo en las PYMES el proceso de innovación se genera sobre todo a través de otros canales, no necesariamente relacionados con el gasto en I+D. En el caso de estas empresas los conocimientos tácitos, los esfuerzos informales y las mejoras incrementales adquieren una mayor relevancia, en los procesos de aprendizaje, en comparación con las grandes empresas. Estos aspectos hacen que, dadas las especificidades del proceso de innovación en las PYMES, habría que orientar las políticas hacia la utilización de instrumentos que permitan mejorar la capacidad de estas firmas de relacionarse con las grandes empresas, de participar de redes productivas, de establecer vínculos con el entorno social y productivo local. Por lo tanto, en el caso de las PYMES estos tipos de acción tendrían que adquirir mayor importancia en comparación con los incentivos directos para incrementar el gasto en I+D. Al mismo tiempo la situación de bajo dinamismo y productividad en la cual se encuentra la gran mayoría de las empresas de menor tamaño, lleva a la necesidad de introducir instrumentos que suponen un rol mucho más activo por parte del Estado y que, superando la lógica de los enfoques basados en los subsidios a la demanda, permitan alcanzar una cantidad mayor de empresas pequeñas que actualmente no llegan a ser beneficiarias de los instrumentos de fomento.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Gestión de la Innovación.

Cada vez más, que evoluciona la sociedad las actividades empresariales se vuelven más complejas, los cambios tecnológicos, los cambios legales, los cambios de la estructura social, la competencia, los mercados, el medio ambiente, los cambios demográficos, las fluctuaciones económicas, las variaciones de los precios, la escases de insumos, la evolución del conocimiento, los cambios de gustos y preferencias, la aparición de nuevos segmentos, la competencia, etc. Hoy más que nunca es cuando se necesita una estrategia o bien una herramienta que permita hacer frente a las diferentes realidades cada vez más complejas, sin embargo no debe ser cualquier estrategia se necesita una más equipada completa y efectiva, que permita tener cierto control de esos cambios una estrategia que pueda permitirnos generar los cambios del mercado y que no aparezcan por sorpresa en un momento menos esperado haciendo que los bienes, servicios y conocimientos se conviertan del pasado sin valor presente, todo lo señalado anteriormente en el contexto empresarial son los avatares que deben hacer frente los gerentes o gestores empresariales si aún tienen la intención y piensan permanecer haciendo negocios, que mejor es que en este concepto complejo y con muchas variantes de la innovación sea considerada una herramienta estratégica para hacer frente y permanecer en el mercado, no hay otra opción que en los planes diarios, en la visión de corto y mediano plazo, en las tareas

y procesos se tenga presente la innovación, esto hace que los empresarios puedan convertir la innovación en una cultura empresarial, en una compañera indispensable en todo momento, entonces en resumen la empresa se convierte en gestora de la innovación.

“El Marco pretende cambiar la percepción que tienen muchas organizaciones de que la gestión de la innovación es un arte. Por el contrario, hay base científica suficiente para gestionar la innovación como un proceso más del negocio” (Tecnalia, 2016, pág. 10).

En el contexto empresarial en el que nos encontramos, la competitividad de las empresas y la propia actividad de la gestión son, casi siempre, referentes inmediatos de la innovación. Esta debería estar presente en la estrategia de cualquier empresa, no solo como idea genérica, sino también como objetivos concretos, asignación de recursos y análisis de resultados como parte del propio sistema de gestión. (Del Rey, y Laviña, 2008, p. 38).

La innovación empresarial está directamente ligada a la búsqueda permanente e incesante de oportunidades de una forma sistemática y consiente, en todas las innovaciones que se buscan esta siempre el talento, la ingenuidad y los conocimientos para poder materializar esas oportunidades identificadas, es así que los empresarios de las MYPES en su conjunto tienen las facilidades de búsqueda permanente y materialización de la innovación debido a su ligereza y comunicación más rápida y efectiva.

Según Del Rey, y Laviña (2008), “...para alcanzar al éxito en la gestión de la innovación, es preciso:

- Tener en cuenta las prioridades de los clientes y los criterios estratégicos a la hora de establecer prioridades y orientar las actividades de innovación. Entender bien lo que quieren los clientes.
- Contar desde el primer momento con todo los implicados: colaborar entre grupos multidisciplinares dentro de la empresa y con socios, proveedores y clientes fuera de la empresa.
- Establecer procedimientos y utilizar la tecnología para facilitar la colaboración.
- Innovar de forma activa y gestionar correctamente la innovación” (p. 41).

Como se puede ver los detalles sobre la gestión de la innovación empresarial, el primer punto de partida es saber identificar apropiadamente las necesidades de los clientes y cómo estos van evolucionando contextualmente, lo que implica también que la empresa debe adaptar todos sus negocios hacia el mercado, el cliente. Basado en esto, la empresa tiene la ventaja de generar nuevos productos y servicios conforme cambian las necesidades y expectativas, así mismo la innovación debe ser estructurada y organizada basadas en objetivos precisos y estrategias correctas, de esta forma se podrá impulsar cambios en la empresa. Como sostiene Ramis, P.,

(2005), “una buena gestión de la innovación debe estar basada en una organización sistemática de proyecto de innovación” (p. 69).

La gestión de la innovación empresarial, según este autor, debería tomarse por proyecto, que permita a los equipos de trabajo de la micro y pequeña empresa salir de la rutina diaria o de las actividades cotidianas con la finalidad de romper los esquemas del pasado e ir en busca de nuevas formas de trabajar, de pensar y actuar, de esta forma el aspecto sistemático de la innovación se va haciendo más completa y entendible.

Así mismo, es conveniente incorporar las innovaciones en las empresas mediante trabajos por proyectos, con la finalidad de que ésta sea gestionada de manera estratégica que pueda ser estructurada adecuadamente y organizada, para conseguir resultados concretos que generen impactos en el mercado, dimensiones de calidad enfocada a la satisfacción de los clientes y retorno. Como manifiesta Ramis, P., (2005) “la organización del proyecto de innovación se halla asociada de forma más importante a las etapas sistemáticas de la innovación. Detrás de la organización en proyecto existe la idea de cambio planificado” (p. 69).

(Ceei y Galicia), 2010, p. 32), sostiene que “una adecuada gestión de la innovación debe basarse en una organización ordenada de proyecto de innovación”, cuando se trata el tema de orden o bien de organización ciertas actividades en el ámbito empresarial se toca el tema de planificación, quiere decir que la gestión de la innovación debe pasar por un proceso de planificación, la innovación en su mayoría surge de un conocimiento planificado, aunque en ciertas ocasiones puede surgir de manera espontánea sin embargo en su formalización precisa en un proceso de planificación.

En resumen, la gestión de la innovación consiste en la organización y dirección de los recursos (humanos, económicos y materiales) con el objetivo de incrementar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas que permitan la creación de nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los ya existentes, como indica (Ceei y Galicia), 2010, p. 32).

La innovación es un término que se emplea de forma casi cotidiana, sin embargo en la práctica no todos la poseen como piensan muchos, y menos trabajan en la esencia de la innovación. Históricamente, en el ámbito empresarial se sabe que la enorme empresa multinacional norteamericana IBM estaba conformada por un conjunto de empresas, que en una denuncia interpuesta por monopolio con la finalidad de dividirla en pequeñas empresas, 10 años de juicio, muchos millones y más de quinientos abogados no han podido dividirla. Sin embargo los únicos que pudieron dividirla fueron las ideas innovadoras de Microsoft, Apple y Dell. Así que la innovación es la única herramienta que puede permitir a una empresa por más pequeña que sea desprenderse del pasado y encaminarse en busca de los éxitos del futuro, para

ello la gestión de la innovación empresarial, la planificación y las estrategias innovadoras son determinantes en la gestión.

“La innovación no tiene quien la quiera. Parece que sí, pero ya veremos como la innovación es un nombre que se usa como adjetivo, es decir, acompaña siempre a algo, pero pocos trabajan en su esencia mucho menos en su gestión” indica (Arbonies, 2009, p. 19).

A. La Gestión.

La gestión es una actividad que tiene el logro de un fin específico o propósito.

Según refiere Rubio (2008), la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

“Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. (pp. 12-13).

De esta manera podemos afirmar que la gestión empresarial está netamente ligada a las personas y la capacidad que estos tengan en dirigir y organizar la empresa dentro de un contexto mundial, de los cambios en el entorno y las oportunidades que estos cambios generan.

B. La Innovación

De forma sucinta, se puede afirmar que la innovación es todo cambio que está basado en conocimiento y que genera valor. Esto expresa que la innovación tiene al valor como su meta, al cambio como su vía y al conocimiento como su base.

Así pues, la innovación se orienta a aumentar el valor tanto de la propia empresa como de su oferta. En el primer caso deberá contribuir a una mejor cuenta de resultados, una mejor posición bursátil o una mejor imagen y, en el segundo, a un mejor comportamiento en el mercado de su oferta, reflejado en el incremento de su cuota o en una mejor aceptación de precios unitarios más elevados. (Cotec, 2010, p. 13).

De forma puntual, sostiene que la innovación es la generación de ideas que tengan valor, quiere decir el desarrollo del conocimiento de forma sistémica y ordenada que pueda tener uso y aplicación en la sociedad, para que exista innovación dentro de una empresa se debe crear un contexto que favorezca acciones de innovación, se deben implementar reglas, técnicas y una cultura innovadora con un objetivo preciso.

La innovación es la constante búsqueda de oportunidades de negocios en el mercado, nuevos sistemas, procesos, productos, etc. Este resultado de la innovación no solo debe ser fruto de la investigación que realizan las empresas, sino el de la asimilación, quiere decir, de la manera como se llega a entender el comportamiento del mercado y gestionar todos los recursos y

capacidades de la empresa para aprovecharla como una oportunidad y evolucionar en ese mismo margen de búsqueda de oportunidades.

“Si no entiendes la innovación, no entiendes los negocios” indica (Peter Drucker), citado por (Haas Edersheim, 2007, págs. 83-84).

Los negocios son constante innovación, las empresas deben mantener la vanguardia de la innovación para mantener un ritmo de crecimiento y competitividad en el mercado, cada vez se hace más difícil dejar completamente satisfecho a los clientes con los productos o servicios que se les ofrece, debido a que las necesidades cada vez son mayores y más complejas y la expectativa que se tiene son más combinadas y comparadas. Desde la gestión se debe enfocar la innovación como una tarea permanente de mejorar las ofertas desde el punto de las necesidades, complementada con un estudio donde se pueda definir de forma concreta las necesidades y las expectativas.

La complejidad del mercado exige a las empresas, a agilizar su respuesta de forma más efectiva y eficiente, haciendo que los costos de dar un buen servicio o producto debe estar asociada a reducir constantemente, para realizar esas acciones se requiere tener líneas de comunicación más simplificadas y efectivas, la comunicación no solo para que circulen los datos al interior de la empresa sin ser expuesta a modificaciones, sino una comunicación ágil que permita llegar a los clientes de mejor forma, quiere decir que desde la gestión o la dirección se deben establecer líneas de comunicación y responsabilidades bien definidas y a su vez estas deben ser efectivas, resumidas en un buen servicio al usuario.

“La innovación trata acerca de soltarse del mundo del ayer para ganar la libertad de crear el mañana” manifiesta (Peter Drucker), citado por (Haas Edersheim, 2007, p. 85).

Como menciona Drucker, la innovación no solo consiste en satisfacer a los clientes, la innovación consiste en crear expectativas en los clientes.

Tal como sugiere Bankinter (2007) “la innovación es un trabajo no sólo de la Administración, ni sólo de la empresa... es de la sociedad. Y, si la sociedad es la clave para la adaptación a los cambios, debe ser informada y formada en la innovación” (p. 30), es así que se puede indicar sobre la innovación, surge como un proceso de cambios sociales que la misma sociedad genera, haciendo a las personas más exigentes y creando necesidades, a lo que las empresas que forman parte de la sociedad debe estar alerta y formar parte de esos cambios más frecuentes.

Como indican Gallastegui y Bernal (2009) la innovación es la introducción en un mercado (económico o social) de productos, procesos o servicios nuevos o mejorados. Los productos, procesos o servicios comprendidos en esta definición pueden ser o físicos o intelectuales. Las innovaciones ocurren en todos los aspectos de la vida de una sociedad, y no solo en el ámbito

económico donde el término es utilizado con más frecuencia. Las empresas buscan mejorar cada día y el resultado es que “la empresa innovadora” es aquella que ha implementado productos tecnológicamente nuevos o productos y procesos significativamente mejorados. (p. 4).

C. Necesidades y Oportunidades para la Innovación

Cotec (2010) sostiene que “el entorno empresarial, la globalización y la extraordinaria capacidad de la sociedad para crear conocimiento abren un enorme abanico de oportunidades para innovar” (p. 12).

Cuando la sociedad llega a ser más conocedora de los mercados llega a generar cambios importantes en el entorno empresarial, esto cambios para los empresarios esta expresados en oportunidades de hacer nuevos negocios, pero estos cambios cada vez son más estandarizados, cuando la sociedad se convierte más exigente y la comparación de calidad, precio, se tornan determinantes.

La globalización convierte en accesibles mercados antes descartados, así como abre también los habituales a nuevos competidores que pueden tener otras ventajas. Sólo con cambios, es decir, con innovaciones, será posible hacer frente a las nuevas situaciones, sean estas oportunidades o amenazas para la empresa. (Cotec, 2010, p. 13).

La economía de libre mercado trajo consigo muchas oportunidades de negocio y a la vez grandes riesgos en el escenario nacional e internacional, el riesgo es que algún competidor potencial pueda hacer que la demanda sea reemplazada por otros productos, o simplemente si no se practica la innovación permanente puede quedar obsoleta, solo con la innovación será posible hacer frente a nuevas situaciones, quiere decir que el camino del futuro está enmarcado en innovaciones, siendo tan importante la innovación no debe ser un simple cumplido a las necesidades y exigencias, sino debe partir del cambio de mentalidad, de una lectura constante del contexto social y el mercado, para organizar las ideas creadoras de riqueza.

2.2.2 Claves para la Gestión de la Innovación Empresarial.

Las claves para gestionar la innovación empresarial se presenta como un conjunto de procedimientos, estrategias o métodos que van a permitir encaminar un proceso de innovación en las Micro y Pequeñas Empresas, su desarrollo e identificación de esas claves es importante debido a que involucrar a un conjunto de herramientas o técnicas de gestión empresarial, podríamos afirmar que el hecho de utilizar las técnicas de gestión y a esta agregarle cierta dosis de innovación, ideas nuevas adaptativas a contexto externo e interno de la organización, permitirá que de alguna medida se esté dando inicios a un proceso de innovación.

Cuando se trata de las claves para innovar o gestionar la innovación empresarial también es necesario tratar sobre las fuentes de la innovación, es así que existen fuentes externas e internas

de la innovación, las fuentes externas están relacionadas a los cambios demográficos, los cambios de percepción y el desarrollo de nuevos conocimientos, y al interior de la empresa podemos encontrar las ocurrencias inesperadas, las incongruencias, las necesidades de los procesos y los cambios de la industria.

Para Peter Drucker citado por Del Rey, y Laviña (2008) existen, por supuesto, innovaciones que surgen de la ocurrencia de un genio. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, resultan de la búsqueda consistente y sistemática de oportunidades de innovar, que se dan solo en algunas pocas situaciones. Dentro de una empresa existen cuatro de estas áreas de oportunidad: las ocurrencias inesperadas, las incongruencias, las necesidades de los procesos y los cambios de la industria o del mercado. Fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual existen tres fuentes adicionales: los cambios demográficos, los cambios de percepción (la moda, lo que es aceptable o no) y el conocimiento nuevo. (p. 39).

Considerando estos aspectos para la gestión de la innovación, la presente investigación se desarrolló considerando todos los antecedentes señalados que en lo sucesivo se profundizaran de manera más sustantiva en un proceso sistemático de las claves de la innovación y las fuentes de la innovación empresarial.

2.2.3 Identificar los Cambios en el Mercado.

Reflexionar sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa, el sector, los cambios y el ritmo en el que estos suceden, manejar esos datos y enfocarse en el ritmo de los cambios para cualquier empresario de la micro y pequeña empresa que quiera sobrevivir es indispensable, con los cambios rápidos de un contexto más globalizado, en la medida que se desarrolla la tecnología surgen las nuevas tendencias del mercadeo, cambios en la percepción y las necesidades de los clientes, etc. A estas realidades en la empresa se debe reaccionar con rapidez, para poder adaptarse y seguir haciendo negocios.

“El entorno en el que las empresas desarrollan su actividad está caracterizado hoy en día por una turbulencia de cambios muy rápidos en las reglas de juego competitivas” (Gonzales, J., 2009, p. 20).

Muchos sectores empresariales sufren ciertos colapsos en el mercado por la aparición de nuevas concepciones de calidad, la moda, los gustos, las preferencias influenciadas por grupos, nuevos productos, nuevas necesidades y tecnologías, no detectar a tiempo esos cambios lo que ocasiona es la pérdida de liderazgo, la posición de mercado y las ventajas logradas por muchos años y mucho esfuerzo suelen terminar en cuestión de un tiempo corto.

Vivimos hoy en una sociedad del conocimiento, que simplificando mucho la cuestión, está impulsada por dos elementos absolutamente decisivos: el fenómeno de la globalización y la aparición de las tecnologías de la información y comunicación, abanderadas por internet, los

cuales afecta todo (empresas, productos, servicios, personas, países...), al mismo tiempo y en este preciso instante. Sostiene (Gonzales, J., 2009, p. 21).

En uno de sus libros sobre innovación Peter Drucker menciona “tu gente es tu empresa” y “trabajadores de conocimiento”. De allí que se concibe la era del conocimiento donde el capital intangible más valioso son los conocimientos que posee los colaboradores externos e internos. Los hombres son los que generan los cambios, la globalización que hace que todo el mundo se encuentre interconectado, el impulso de los países emergentes cuyas economías se encuentran consolidadas que conlleva a la descentralización competitiva, un entorno inestable y competitivo, nuevos competidores que desafían la forma tradicional de hacer negocios, las tecnologías de comunicación e información que está generando cambios revolucionarios como las compras por red, el desarrollo de más conocimiento que en la actualidad se habla de los activos intangibles, la intensa labor de investigación científica, productos y servicios más avanzados reduciendo el ciclo de vida de los productos que implica a toda empresa crear novedades, la saturación de los mercados, multitudes de empresas compitiendo sin alguna diferenciación significativa, productos a bajo costo que genera la oferta de productos en todos los sectores, el protagonismo del cliente debido a que la información de los productos y servicios está cada vez más expuesto y los cambios en la cadena de valor haciendo que todos los factores señalados influyen directamente a la empresa.

A. Innovar o Desaparecer.

En la actualidad ninguna empresa por más grande que sea, fuerte y trascendental tiene garantizado el futuro, para que pueda sobrevivir y seguir haciendo negocios tiene que aprender a adaptarse a los cambios.

Como manifiesta Gonzales, J., (2009) “ninguna empresa tiene asegurada su continuidad si no mantiene una actitud flexible ante los acontecimientos, ya se trate de un fabricante multinacional de automóviles o de un pequeño proveedor de internet de provincias” (p. 25).

La única forma de sobrevivir en el mercado haciendo negocios, es adaptarse a los cambios, en resumen ninguna empresa sea local o global tiene un futuro asegurado frente a los acontecimientos externos, muchas de las empresas que tuvieron éxitos en el pasado han tenido que reinventarse, reducir sus carteras, hacer más flexible todos sus procesos, a veces morir y muchas que reaccionaron muy lentamente, fracasaron. Es el caso de las películas fotográficas Kodak, en el corto tiempo que surgieron las cámaras digitales tuvo que pasar apuros y era la noticia mundial en las revistas económicas de todo el mundo, en un ejemplo claro que si no se está pendiente de las tecnologías, de las innovaciones, de un día para otro puede que los productos que se vendían no sirvan más en el mercado.

“En el mundo empresarial, adaptarse al cambio significa entender lo que pasa alrededor de la empresa para asumir que las cosas han variado, interpretar los factores que han dejado de ser relevantes y comprender los que condicionan ahora la competitividad” (Gonzales, J., 2009, p. 26).

Adaptarse al cambio se puede entender como el hecho de innovar, realizar algo diferente, probar nuevas estrategias, nuevos productos, procesos para poder crear experiencias agradables en el cliente.

B. Liderar la Innovación.

Se dice que se crea un cierto desequilibrio en los negocios, cuando lo que piensa el empresario no es lo mismo a lo que quiere el mercado, y finalmente el resultado de hacer negocio está marcado, por lo que decide hacer el empresario conduciendo al fracaso a la empresa, la forma más efectiva de ser líder es poniendo en práctica cotidiana la innovación, haciendo que sea parte de todos los procesos y etapas de la gestión, quiere decir gestionando la innovación empresarial.

Liderar la innovación tiene mucho que ver con las capacidades que tiene el gerente o el empresario de llevar adelante el negocio, la capacidad de identificar oportunidades, la capacidad de escuchar los aportes externos e internos, la capacidad de síntesis y ver los problemas como oportunidades de mejora.

Como sostiene Gonzales, J., (2009) los “líderes de la innovación son las empresas capaces de entender mejor que otras, las necesidades de los clientes, de aprovechar las nuevas oportunidades del mercado, o de acceder a nuevas tecnologías para ofrecer con éxito nuevos productos o servicios” (p. 28).

Para innovar se debe de observar lo que está ocurriendo alrededor, entenderlo y orientar de forma estructurada su trabajo para aprovechar si son oportunidades o hacer frente si pueden ser problemas.

“Las empresas innovadoras son, en resumen, empresas que han hecho de la innovación su filosofía de vida” (Gonzales, J., 2009, p. 28).

i. Como se Innovan en las Empresas

Hay muchas formas en la que las empresas innovan, ofrecen alternativas en bienes y servicios, optimizando sus costos unitarios, uso adecuado de la tecnología, generando buenas relaciones con sus clientes, sin embargo esto no necesariamente los convierte en innovadores, existe una característica común de muchas empresas innovadoras que consiste en el comportamiento que estos tienen respecto a los cambios, quiere decir que son más flexibles adaptan de manera rápida sus negocios hacia el mercado, en resumen se podría decir que adaptan su modelo de negocio a la estructura del mercado.

Según la apreciación de Gonzales, J., (2009) “el modelo de negocio se refiere a la forma en que una empresa se relaciona con sus clientes y genera ingresos tanto a nivel estratégico como operativo” (p. 29).

El modelo de negocio de una empresa según el concepto de las relaciones comerciales que mantiene con sus clientes se caracteriza en áreas como: productos y servicios que den solución a los problemas del cliente, el objetivo fundamental de los bienes o servicios que ofrece, la organización eficiente de todos los procesos y los canales por los que llegar al cliente.

Tabla. 1
Modelo de Negocio de una Empresa

VALOR	CLIENTE
ORGANIZACIÓN	MARKETING

Fuente: Gonzales Alorda y Huete (2009), citado por Gonzales, J., (2009)

En la región Apurímac, no se conoce con exactitud sobre las empresas innovadores, el porcentaje de las que innovan y aquellas que no lo hacen, sin embargo sí podemos referir a empresas que están en situaciones de supervivencia o que fracasaron, debido a los productos sustitutos a bajos costos que viene de otros países, la dosis de tecnología que tiene y otras bondades del tiempo, que hicieron que dejaran de ser competitivas localmente.

El camino hacia la innovación plena se encuentra plagada de obstáculos o creencias que uno mismo genera. Por ejemplo, se piensa que para innovar se requiere mucho dinero o que solo las grandes empresas innovan, o que el sector donde se encuentra no es posible innovar. Son creencias erradas que a muchos empresarios de las micro y pequeñas empresas no les ha permitido innovar.

C. Tipos de Innovación.

Existen diferentes tipos de innovación que puede realizarse en cualquiera de las áreas del modelo de negocio de innovación que plantee la empresa.

Innovar es ofrecer al mercado un modelo de negocio distinto al de la competencia. La clasificación de las innovaciones manejada por los manuales tradicionales (OCDE, 2006) en innovación de productos, innovación de procesos, innovación en marketing e innovación organizativa se ajusta plenamente al concepto de innovación en el modelo de negocio... (Gonzales, 2009, págs. 31-32).

Tabla. 2
Tipos de Innovación

Tipos de Innovación

- Innovación en la propuesta de valor (innovación de producto).

- Innovación en la orientación al cliente (nuevos clientes, nuevos mercados).
- Innovación en las operaciones y organización (innovación de procesos y organizativa).
- Innovación en los canales de distribución y el marketing (innovación de marketing).

Fuente: Gonzales, J., (2009)

Existen diferentes clasificaciones de las innovaciones. Una primera clasificación es aquella que atiende al criterio del tipo de conocimiento en el que se sustenta la innovación. Se distinguen así, según se ha comentado anteriormente, innovaciones tecnológicas, innovaciones organizativas e innovaciones comerciales según la OCDE (2005) citado por (Cotec, 2010, p. 13).

En la actualidad se hablan de diferentes tipos de innovación, desde las tradicionales hasta las más modernas, las tradicionales se encierran en productos, procesos, tecnologías y servicios, y las modernas en cadenas de valor, planes de negocio, canales de distribución, marca, etc. También se hablan de gestión de la innovación empresarial, como una clase distinta de dirigir la innovación, pero para gestionar innovaciones el punto de partida es innovar la gestión, cuando aún el sector está recién incursionando en los nuevos desafíos de la industria.

Para el Centro Europeo de Empresas e Innonacion (2007) “los diferentes tipos existentes de innovación se pueden analizar desde tres enfoques distintos, según el grado o intensidad, naturaleza y ámbito de aplicación, tal como se muestra gráficamente en el siguiente esquema” (pp. 6-8).

Tabla. 3
Tipos de Innovación desde Tres Enfoques Distintos

Tipología de la Innovación	
Según en grado de innovación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovación incremental. ❖ Innovación radical.
Según la naturaleza de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovación tecnológica. ❖ Innovación comercial. ❖ Innovación organizacional.
Según la aplicación de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Innovación de producto o servicio. ❖ Innovación de proceso.

Fuente: Centro Europeo de Empresas e Innonacion (2007)

i. Innovación Radical o Incremental

Las innovaciones radicales o disruptivas, son aquellas que ocasionan grandes impactos, tienen consecuencias inimaginables.

“... se caracterizan por que provocan unas mejoras espectaculares en los resultados de las empresas, originan cambios en el sector, desplazan tecnologías o renuevan conceptos existentes en el mercado” (Gonzales, J., 2009, p. 33).

Los empresarios suelen realizar innovaciones en las diferentes áreas del modelo de negocio como: valor, cliente, organización y marketing por tal razón se le llama innovaciones radicales, que cambian ciertas reglas del mercado existentes.

Frente a las innovaciones radicales, los empresarios pueden realizar innovaciones incrementales que va destinada especialmente a realizar mejoras continuas del producto, quiere decir leves modificaciones a los productos, procesos, etc.

ii. Innovación Continua o Puntual

En la mayoría de las empresas existe una conciencia de innovación o de realizar algo nuevo, distinto lo cual a pocos lleva a realizar actividades continuas de la innovación y en muchas de las empresas de manera puntual, que tiene éxito pero no perdura en el tiempo, en muchas empresas que desarrollaron innovaciones puntuales han sido devoradas por la competencia debido a que se durmieron en sus laureles, por la competencia que ofrece innovaciones radicales.

“... las “innovaciones puntuales” proporcionan un éxito parcial y no duradero, mientras que las “innovaciones continuas” a lo largo de toda la vida de la empresa consolidan una acertada estrategia para mantener el éxito y el liderazgo en el mercado” (Gonzales, J., 2009, p. 34).

En muchas circunstancias la innovación se convierte en soluciones apremiantes cuando la empresa está en una situación crítica, pero también es una obligación cuando mantiene éxito en el mercado.

iii. Innovación Tecnológica e i+d

Se habla de este tipo de innovaciones cuando en la empresa se utiliza la tecnología para realizar innovaciones, los conocimientos científicos y tecnológicos que permita la introducción de cambios técnicos en sus productos.

Se trata de “una de las formas de producir innovaciones más relevantes debido a la enorme capacidad de la tecnología bien gestionada de producir diferenciación y ventajas competitivas a medio y largo plazo” sostiene (Gonzales, J., 2009, p. 35).

En este tipo de innovaciones muy ligada a ella aparece el proceso de desarrollo e investigación, para generar tecnologías necesarias para producir innovaciones.

“El régimen tecnológico imperante en cada sector está determinado por tecnologías que son masivamente adoptadas en la economía y que van definiendo ciclos de innovación y un patrón acumulativo de cambios” (Consortio de Investigación Económica y Social, 2010, pág. 13).

Para Espinoza Delgado (2006) “la innovación tecnológica tiene el efecto de generar y contribuir a una mayor eficiencia en el uso de los factores de producción, y por ende mejora la performance de la empresa”.

iv. Innovación de Procesos

Para el Centro Europeo de Empresas e Innovación (2007). Si se contraponen la innovación en producto o servicio con la basada en proceso, se puede decir que este último tipo es menos tangible y se percibe como más difícil de implementar. Sin embargo al igual que ocurre con las innovaciones de carácter técnico, las de producto o servicio son más fáciles de imitar, por lo que, en estos casos, resulta crucial disponer de una política de protección de la innovación en la empresa. Del mismo modo, la innovación de proceso suele ser interna y, por tanto, puede implicar cambios en la estructura organizativa. (pp. 8-9).

v. Innovación de Productos

La innovación de producto no tiene por qué estar únicamente basada en el desarrollo de competencias tecnológicas genéricas. Si nos centramos en el producto, existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejora profunda como por ejemplo: complementos, estilo, características físicas, calidad, “packaging” o medidas. Si nos centramos en el cliente, se podría trabajar sobre el uso del producto, la percepción del producto, o incluso de la empresa, el segmento elegido, el nivel de precios. etc. (Ramis, P., 2005, p. 38).

Como indica Escorsa y Valls (1998), “A priori los productos muy innovadores serán “únicos” y, en consecuencia, diferentes de los competidores. Por tanto, podrán producir una ventaja competitiva que tenga un fuerte impacto sobre los resultados” (p. 175).

Como se detalla en los párrafos anteriores toda innovación, sea procesos, tecnologías, canales, etc. Se resumen en productos o servicios, todo esfuerzo está basado en mejorar la calidad, reducir costos, etc.

Toda las acciones que se llevan a cabo en las empresas están enfrascadas en proceso, si se toman decisiones, si se introducen cambios también, pueden usarse procesos ya existentes como también crear los procesos, debido a que cada herramienta o idea nueva requiere procesos nuevos, y de eso se trata la innovación, no se puede introducir una nueva idea con un proceso antiguo, necesariamente se debe crear un nuevo proceso que no solo puede cumplir con la aplicación efectiva de la innovación, sino permitir generar otras innovaciones.

2.2.4 Adaptando el Negocio a los Clientes.

Las necesidades evolucionan conforme cambia la sociedad, también cambian los conceptos de calidad, satisfacción de productos y servicios, muchos hábitos de compra y consumo cambian de un día para otro por la influencia de los grupos, los medios de información y las promociones de variedades, el mismo estilo de compra cambia, para hoy en día hablar de las

compras virtuales, las ofertas y las variedades de calidad y precios al que el cliente puede tener acceso a través de un ordenador.

“No es ningún secreto que paralelamente a la transformación del entorno, también evolucionan los clientes (necesidades, motivaciones, gustos, preferencias, hábitos de compra, opiniones, relaciones con las empresas, etc.)” (Gonzales, J., 2009, p. 44).

En este contexto, parece una actividad imprescindible conocer con exactitud las necesidades de los clientes y saber cómo son, quiénes son, las características especiales según sea el segmento, conocer también el valor que se les ofrece los atributos diferenciales y valor añadido que se les ofrece, así mismo de qué forma realizo las relaciones con mis clientes y cómo llegar a satisfacer sus necesidades y qué tipo de experiencia experimentan al momento de consumir sus productos.

La evaluación de los aspectos señalados se desemboca en una planificación estratégica de la empresa, desde este punto podríamos definir que para implementar la innovación empresarial se debe realizar mediante planes estratégicos que finalmente termina en una parte esencial de la función gerencial.

A. Formas de Producir Innovaciones.

“Dentro de cada una de las áreas del modelo de negocio de la empresa (Valor, Cliente, Organización y Marketing) existen diversas posibilidades para crear innovaciones” (Gonzales, J., 2009, p. 45).

Tabla. 4
Formas de Producir Innovaciones

VALOR	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta y atributos del producto. • Servicio añadido más allá del producto. • Experiencia de compra. • Ecosistema del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes. • Nuevos nichos de mercado. • Detección de necesidades.
ORGANIZACIÓN	MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones y procesos. • Redes y alianzas externas. • Cultura de innovación. • Gestión financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución. • Posicionamiento de marca.

Fuente: Gonzales, J., (2009)

De acuerdo a lo señalado en el cuadro anterior existen muchas formas de innovar, a partir del enfoque al cliente, también se puede desarrollar la innovación de forma integral mediante

un proceso sistemático en que todas ellas funcionan de manera integrada el valor que se ofrece, los clientes, la organización y el marketing, tienen un solo propósito, poner a disposición de los clientes productos y servicios, que sean de calidad, acorde a las necesidades, novedoso, más de lo que el cliente espera, una experiencia redituable.

i. Oferta y Atributos del Producto

La creación de nuevos productos y servicios es una forma de innovación que permite al cliente tener a su disposición una gran variedad de bienes que puedan cubrir sus necesidades.

“Se habla de la creación de una oferta de productos que contengan atributos capaces de generar valor para el cliente (diseño, prestaciones técnicas, funcionalidad, soluciones, ahorro de costes, etc.)” indica (Gonzales, J., 2009, p. 49).

B. Servicio Añadido más Allá del Producto.

Singularmente las recetas de los medicamentos tienen esa característica del servicio añadido de un producto, en la actualidad los clientes requiere de mayor información de las características, cualidades especiales de cada producto en otras palabras una asesoría completa del producto, además este servicio añadido debe ser el punto clave de diferenciación de una empresa respecto a sus competidores.

Como manifiesta Gonzales, J., (2009) “un asesoramiento especializado durante la elección del producto, una atención al cliente de primera calidad en el proceso de compra o un servicio de posventa ejemplar, constituyen ejemplos de este concepto”.

i. Experiencia de Compra

“Conseguir potenciar los factores que mejor representan a la marca, generar un entorno físico y emocional de compra inigualable, crear sensaciones o diseñar actividades de atención al cliente altamente personalizadas” (Gonzales, J., 2009, p. 51).

Hacer del cliente una buena experiencia de los productos que solicita es buscar estratégicamente como fidelizar al cliente y que este sea un onda expansiva o contagiosa que pueda atraer más clientes que puedan quedarse.

ii. Ecosistema del Producto

La creación de los productos de forma planificada demuestra la capacidad innovadora en la empresa a si mismo estos productos llevan consigo otros productos y servicios relacionados, la venta del producto nuevo ocasiona la venta de otros productos ese es el entorno en el que interactúa el producto, a este ambiente del producto la empresa debe de estar atento a las nuevas innovaciones que puedan surgir desde el mercado.

Según indica Gonzales, J., (2009) “el producto en sí mismo constituye el núcleo principal que actúa de forma sinérgica con el ecosistema o plataforma de productos y servicios” (p. 51).

iii. Nuevos Clientes

“Las empresas pueden identificar nuevos clientes a los que actualmente no dirige sus iniciativas y ofrece sus productos o servicios ligeramente modificados en sus atributos básicos pero logrando una diferenciación respecto a la competencia” (Gonzales, J., 2009, p. 52).

Es una forma de ampliar los rangos de negocio, que deben estar acompañado de ciertos cambios o innovaciones, de no serlo no podrá tener éxito, en la actualidad con una frecuencia casi constante surgen y desaparecen nichos de mercado especialmente en los consumidores jóvenes, este concepto hace referencia al océano azul, donde los empresarios buscan las necesidades que aún no han sido cubiertas o bien que no hayan sido bien identificadas por el cliente, también pueden existir nichos especializados que pueden bien garantizar la demanda de los productos que ofrece la empresa.

“Dar con las preferencias, gustos, motivaciones o emisiones del público objetivo, así como hallar los factores críticos de compra en un segmento de mercado, supone tener ganada de antemano parte de la batalla de la innovación” sostiene (Gonzales, J., 2009, p. 54).

En las empresas que oportunamente se identifican los cambios en el mercado y el entorno en general no deben olvidar en buscar las alternativas más eficientes de acercarse a su clientes, que puede ser por los medios electrónicos aprovechando muy bien la tecnología, algún medio físico, trabajar con los intermediarios en la detección de necesidades mediante una base de datos, etc.

....., la gestión de la innovación tecnológica al proceso mediante el cual el conocimiento generado a través de la investigación era aplicado a la creación de nuevos productos y procesos, pasando antes por la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico. Este conjunto de actividades secuenciales se conoce como el modelo lineal de la innovación tecnológica. (García Monjon, 2010, p. 59).

C. La Cultura de la Innovación.

La cultura innovadora es un factor clave en todas las empresas del siglo XXI, debido a que constituye la forma de producir innovaciones con éxito, que constituyen los aspectos de la capacidad gerencial hacia la gestión de la innovación empresarial, la organización y su estructura que permita a los miembros producir innovaciones día a día.

“Se trata, en definitiva, de la manera en que la empresa gestiona su proceso de innovación” manifiesta (Gonzales, J., 2009, p. 56).

“La cultura innovadora de una empresa supone la existencia de un conjunto de valores, hábitos y conocimientos, que facilitan el desarrollo y éxito de actividades innovadoras, impulsados desde la más alta dirección y sobre todo compartidos por todos los trabajadores” sostiene (Cotec, 2010, p. 16).

La empresa se caracteriza por mantener una cultura interna resumida en valores y hábitos, estos permiten el desarrollo de actividades innovadoras, facilita la implementación de una nueva cultura organizacional más abierta y flexible.

2.2.5 Incorporar Nuevas Ideas a los Productos.

Incorporar nuevas ideas a los productos existentes o desarrollar nuevos productos es la tarea fundamental de los empresarios de las MYPES que quiera logra un posicionamiento en el mercado para ello requiere información y de algún lugar o de algunas personas tienen que surgir esa información, y cuáles son las fuentes o de dónde puedo conseguir esa información, pues bien las fuentes de información de las ideas innovadoras primero está en los mismos colaboradores, los socios empresariales y lo más importante los clientes, por esta razón párrafos atrás mencionamos que se debe buscar una estrategia de relación con los clientes, con los socios y una comunicación utilizando las técnicas de gestión innovadoras para poder crear innovaciones.

A. Fuente de Ideas para Innovar.

“Las ideas son la materia prima para conseguir innovaciones, resolver problemas y tomar decisiones acertadas” (Gonzales, J., 2009, p. 62).

Tabla. 5
Fuentes de Ideas para Innovar

Externas	Internas
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes (necesidades, preferencias...). • Competidores (actuales, futuros...). • Socios (proveedores, colaboradores, asociaciones...). • Centros de conocimiento (universidades, centros tecnológicos, centros de investigación, empresas de I+D...). • Entorno (económico, social, medioambiental, cultural...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (planes estratégicos e indicadores de dirección). • Empleados (en cada departamento o área funcional: actividades previstas, errores cometidos o utilización de la creatividad).

Fuente: Gonzales, J., (2009)

Las ideas innovadoras en una organización son muy importantes debido a que son el punto de partida de cualquier acción que se realiza, sin embargo si las ideas no se ordenan y organizan se vuelven abrumadoras y poco útiles, la mejor forma de aprovecharlas y gestionarlas es organizándolas y ordenándolas, ahora bien para poder ordenar las ideas y hacer que estas sean muy valiosas para la empresa es oportuno vigilarlas, la vigilancia es el cuidado permanente que se tiene de algo que se atesora o es muy importante, si consideramos a las ideas algo valioso, y por qué no vigilarlas, la vigilancia no es otra cosa que estar atento a las novedades que ocurren en el entorno externo o interno de la empresa.

Según refiere Gonzales, J., (2009) “a pesar de que el flujo de ideas pueda parecer caótica en una empresa innovadora, lo cierto es que cuanto más ordenada sea la generación de ideas mejor resultado se obtendrá” (p. 63).

Si precisamos en la vigilancia, es exactamente la búsqueda de novedades informativas más importantes que puedan ser útiles en el presente y en el futuro de la empresa, sin embargo la información que se busca debe estar bien precisada, debe ser útil y valiosa para poder utilizarla estratégicamente, para la valoración de utilidad de la información obtenida, consideramos que debe pasar por un proceso de detección, análisis y su inmediata implementación para ser utilizada en la toma de decisiones.

Tal como indica Scarone (2005), el desarrollo de nuevos productos es el proceso de negocios más importante y absorbe la mejor energía de la empresa. Todas las empresas involucradas y exitosas en procesos innovativos comparten características, cualidades y principios intrínsecos, que no surgen de imitación de unas a otras sino de procesos internos propios. En particular, todas redefinen continuamente su estructura de negocios y su estrategia. (p. 22).

“La mayoría de las empresas ya realizan algún tipo de vigilancia aun que de un modo informal y no sistematizado en numerosas situaciones (vistas a ferias, conversaciones con clientes, lecturas de prensa y revistas especializadas.....)”. (Gonzales, J., 2009, p. 65).

Las vigilancias que pueden hacer los empresarios tienen un gran valor convirtiéndose en un proceso de alerta; que consisten en detectar la información que se considera útil para la empresa, explotación; que es la plena aplicación en la toma de decisiones orientadas a los planes proyectos y objetivos principales de la empresa, además la vigilancia para obtener información relevante se puede precisar a nivel comercial, que proporciona información de los cambios que está ocurriendo en el mercado, a nivel competitivo, cuando algún competidor está realizando movimientos extraños, los avances científicos que se resumen en tecnología que casi siempre todos vigilan, también es muy importante estar atento a los cambios del entorno.

La vigilancia estratégica proporciona grandes beneficios a los empresarios de las micro y pequeñas empresas, primero les permite anticiparse a cualquier cambio por mas abrumador que sea, reduce el riesgo de ser sorprendido con los cambios, permite hacer una comparación exacta los puntos de diferenciación con los competidores, permite identificar oportunidades, como también descubrir el entorno haciendo que puedan crearse alianzas con otros nuevos socios y lo más importante no malgastar dinero en algo que ya existe en el mercado.

Según sostiene Gonzales, J., (2009) “cualquier empresa que dese iniciar o mejorar su propio sistema de vigilancia estratégica debe plantearse antes de comenzar una serie de preguntas”.

Tabla. 6
Claves del Proceso de Vigilancia en la Empresa

Clave	Ejemplos de Aspectos a Considerar
¿Cuál es el objetivo de la vigilancia?	Necesidades de información (factores críticos de vigilancia), actividad continua o puntual sobre un tema concreto, importancia en el contexto de la empresa...
¿Qué información se debe vigilar?	Tipos de vigilancia, áreas de vigilancia...
¿Dónde localizar la información?	Fuentes de información ya disponibles en la empresa, fuentes a consultar exactamente...
¿Cómo organizar y tratar la información?	Vigilancia activa o pasiva, utilización de software especializado, digitalización de la información, centralización de la información en una persona, descentralización en varios departamentos, lectura en paralelo, difusión por E-mail, envío de boletines...
¿A quién comunicar la información?	Personal técnico y directivo, gerencia, acceso libre a toda la organización...
¿Qué recursos se van a destinar?	Asignación de presupuesto y tiempo disponible, determinación de personas responsables, apoyo de expertos externos...
¿Cómo utilizar los resultados de la vigilancia?	Reuniones directivas, revisión estratégica empresarial y proyectos, comités de decisión...

Fuente: Gonzales, J., (2009)

En la vigilancia estratégica que pueda realizar una empresa en general cual sea su tamaño, es importante considerar las fuentes de información, quiere decir hacia donde debe dirigir la vigilancia y estar seguro que tal lugar, es donde se encuentra la información requerida.

Para Gonzales, J., (2009) “las fuentes de información son la materia prima de la que se nutre el sistema de vigilancia estratégica de la empresa” (p. 70).

Gonzales, J., (2009) indica que existen dos grandes bloques de donde se puede obtener información útil, la habitual y la no habitual, en la actualidad hay mucha información en las redes, tanta información que requiere una clasificación adecuada para su utilidad muchas veces se requiere de medios altamente especializados y otras también pueden estar ubicadas en documentos y archivos; en el siguiente cuadro se detallan estos dos bloques:

Tabla. 7
Tipos de Información para la Vigilancia Estratégica

Tipos de Información	Detalle
HABITUAL (frecuentemente utilizado por la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y acciones de competidores. • Proveedores, colaboradores y socios empresariales. • Comentarios y opiniones del cliente. • Conversaciones con amigos y conocidos. • Ferias comerciales y jornadas empresariales. • Revistas técnicas del sector. • Seguimiento de prensa. • Buscadores de internet.
NO HABITUAL O AVANZADA (quizás empleada en alguna ocasión pero no de jornada generalizada)	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de patentes. • Bases de datos de artículos científicos y técnicos. • Bases de datos estadísticos. • Publicaciones de organismos oficiales. • Libros técnicos. • Catálogos de investigación de universidades y centros tecnológicos. • Informes especializados de empresas consultoras. • Software especializado en vigilancia tecnológica.

Fuente: (Gonzales, J., 2009, p. 72).

Nos encontramos actualmente en un mundo en el que los avances y las innovaciones tecnológicas se desarrollan a gran velocidad. Las empresas que no se mantengan al corriente de los avances en ciencia y tecnología tienen mayores posibilidades de perder oportunidades tecnológicas interesantes para su negocio que aquellas que mantienen un Sistema de Vigilancia sobre el cada vez más cambiante mundo de la tecnología. (Madrid, 2010, p. 45).

B. Benchmarking.

Esta técnica de gestión se utiliza para hacer frente a los cambios rápidos e inesperados que puedan suscitarse en el Mercado, todo cambio fortuito requiere tomar decisiones rápidas y precisas, responder con mucha agilidad y destreza a los acontecimientos.

“El benchmarking consiste en aprender de los buenos proceso y actividades creados por otros” (Aguirre, R., Prado, G., Van Rouge, K., y Fukushima, 2001, p. 96).

En resumen, el Benchmarking es copiarse de los procesos exitosos, antes debe de realizarse un análisis, estudio e identificación de los procesos exitosos de las mejores organizaciones, y adaptarlas a nuestra organización.

Para poder poner en práctica esta herramienta lo primero es, identificar los factores críticos que se hará frente, conocer las causas que lo ocasionaron y como las organizaciones que pasaron por esta misma situación pudieron sobreponerse y salir airosos, que estrategias o herramientas emplearon, también se debe identificar las diferencias y saber en qué medida puede adaptarse a la empresa.

Determinar los aspectos sobre el cual se realizara esta técnica, a qué tipo de clientes se dirigirá, tipo de información a dar, el perfil del cliente, expectativas y sus decisiones.

Formación de equipo a cargo, según la necesidad, las responsabilidades que deben asumir debe estar bien definida, las habilidades con que cuente cada miembro, conocimiento de la técnica y el tiempo.

Identificar los socios de la técnica, saber quiénes son los socios, contar con información, identificar las mejores prácticas etc.

Análisis de información, recopilar información, identificar estrategias, organizar y análisis de la información, que finalmente llegamos a la etapa de actuar que consiste en aplicar el benchmarking, produciendo la información, identificando las mejoras y los resultados.

C. La Creatividad.

Las ideas surgen de diferentes formas, estas pueden ser propias o pueden surgir de influencias externas, para que las ideas generadas a lo largo de la trayectoria de la empresa sean útiles deben contar con cierta dosis de calidad, por esta razón párrafos atrás se menciona la organización de las ideas, solo así toda idea útil podrá tener éxito.

El concepto de creatividad en el entorno de la innovación está íntimamente relacionado con el de salto creativo (conocido también como pensamiento lateral o divergente), donde las ideas relevantes se producen abandonando el camino del pensamiento lógico o esperado – influido por el entorno diario. (Gonzales, J., 2009, p. 74).

En toda empresa donde las comunicaciones sean de manera horizontal y las ideas bienvenidas, la creatividad de las personas se presentan a través de improvisaciones, intuiciones, talento de invención, para lo cual se precisa que en las empresas se tengan reglas propias que permitan generar innovaciones, basada en ideas propias, trucos creativos, etc.

Para el proceso creativo e innovador existe un conjunto muy variado de técnicas que permitirán generar ideas, facilitar tareas con un criterio más innovador aplicable de forma inmediata en la empresa, de esta manera citaremos algunas técnicas a continuación.

i. Tormenta de Ideas (Brainstorming)

Esta herramienta de gestión tiene el propósito de generar ideas, quiere decir que se emplea en equipos de trabajo con la finalidad de que todos los colaboradores de la empresa puedan

aportar con nuevas ideas respecto a las mejoras que se pretende en los procesos, productos o cambios internos y externos.

Esta se refiere, como su nombre lo indica, a la intervención de un número determinado de colaboradores de la propia empresa que se encargaran de la aportación de ideas para así cumplir con el fin último que es conseguir respuestas y una alternativa adecuada respecto de la situación crítica presentada y alcanzar de este modo el beneficio empresarial. (Aguirre, R., Prado, G., Van Rouge, K., y Fukushima, 2001, p. 77).

La metodología establece una serie de pasos que se deberán seguir como:

- Poner el tema en cuestión por el moderador, quiere decir que uno de los miembros de la organización será elegido como moderador, se determinaran los puntos más importantes o de prioridad en el funcionamiento de la empresa.
- Instrucciones acerca de los Temas a Tratar, que está a cargo del moderador quien establecerá las reglas durante el análisis o estudio de los temas puestos en cuestión.
- Determinación del Tiempo, las sesiones deberán ser priorizadas de acuerdo a la importancia o la necesidad de contar con una alternativa de solución.
- Ambientación Apropiaada, para un mejor desenvolvimiento y lucidez de las ideas el espacio donde se realizara estas reuniones deberán tener ciertas características.
- Desarrollo de las Sesiones, el desarrollo de las sesiones está a cargo del moderador, el equipo elegido debe de adecuarse a las instrucciones establecidas por el moderador,
- Respuestas de los Colaboradores, cada idea vertida por los colaboradores debe pasar por un proceso de aprobación de todos los participantes.
- Elección de la Alternativa de Mayor Aceptación, una vez terminada las sesiones se procede a tomar en cuenta las respuestas con mayor aceptación.

Esta herramienta de gestión será empleada para determinar uno de los objetivos planteados y probar una de las hipótesis mediante la recopilación de información, respecto a, si en las MYPES se emplean técnicas como esta para generar nuevas ideas.

ii. Palabras al azar

Esta técnica busca soluciones creativas e innovadoras a u problema mediante la relación del problema con una palabra al azar que puede ser obtenida de algún medio de información, permitiendo la asociación de ideas y ocasionando la generación de ideas interesantes, este proceso es repetido de manera sucesiva e incluso se emplean imágenes.

iii. Método SCAMPER

Esta técnica permite generar ideas mediante la respuesta a un conjunto de preguntas que normalmente no son planteadas en circunstancias comunes. Según manifiesta (Gonzales, J., 2009, p. 79) “Es una herramienta sencilla que sirve para sugerir cambios o mejoras en un producto, proceso o servicio nuevo o ya existente”.

Este método consiste en plantear preguntas según sus iniciales SCAMPER.

Tabla. 8

Método SCAMPER

S= sustituir objetos, lugares, procedimientos, gente, ideas...

C= combinar temas, conceptos, ideas...

A= adaptar ideas de otros contextos, tiempos, personas...

M= modificar, magnificar, añadir algo, transformarlo...

P= ponerle otros usos, extraer las posibilidades ocultas de las cosas...

E= eliminar, sustraer conceptos, partes, elementos de un problema...

R= reorganizar, invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles...

Fuente: Elaboración propia a partir de (Gonzales, J., 2009, p. 79)

La utilización de las técnicas citadas permitirán la introducción de la innovación, les permitirá llevar adelante un proceso de gestión de la innovación más eficiente.

Para Gonzales, J., (2009) “la mayor parte de las ideas innovadoras se quedan en el camino y frecuentemente solo una de varios cientos de ellas resulta en un nuevo producto de éxito” (p. 81).

Las ideas generadas en las empresas son múltiples desde ser muy vagas hasta las más aplicadas, las ideas requieren de un filtro para ser seleccionadas y empleadas en la toma de decisiones.

Con la finalidad de ubicar las propuestas más adecuadas, para ser profundizadas y maduras y convertirse en innovaciones inmediatamente después de haberse convertido en proyectos deben pasar por un proceso de selección. “El proceso de selección de ideas se basa en la aplicación de una serie de criterios de discriminación a lo largo del flujo de ideas” (Gonzales, J., 2009, p. 83).

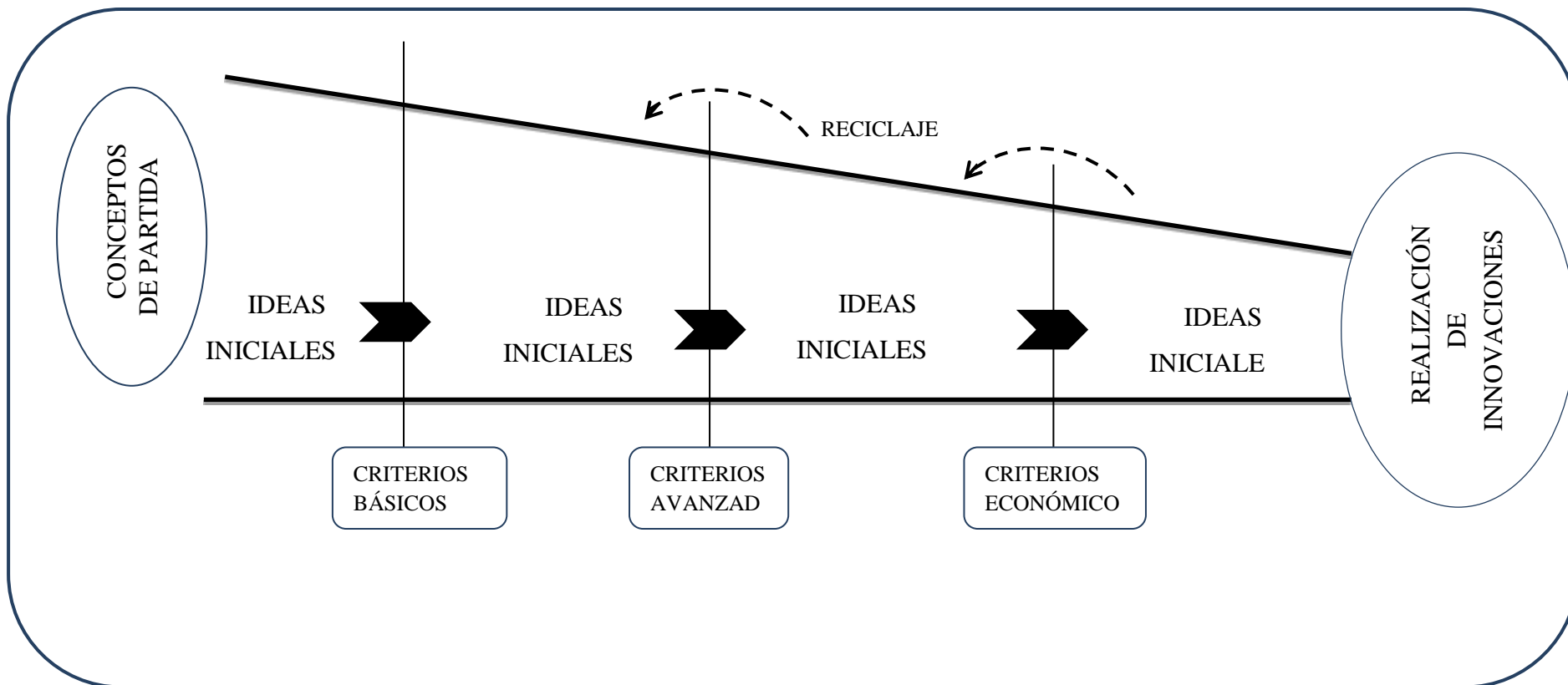


Figura 1. Flujo de Ideas en la Empresa

Fuente: Elaboración propia, a partir de Gonzales, J., (2009)

iv. Gestión del Tiempo

En muchos comerciales de instituciones financieras, la gestión del tiempo aparece en pocas palabras: “El tiempo es dinero” o “El tiempo vale más que el dinero”. Para un empresario de las MYPES esto debería ser muy cierto, el tiempo que emplea un colaborador en desarrollar una actividad se puede cuantificar: ¿cuánto de dinero ha generado? Esta es la razón fundamental del porqué se debe de gestionar el tiempo de forma más eficiente y efectiva en las MYPES, que dependerá mucho los recursos que genere en función del tiempo, las capacidades de sus colaboradores de utilizar un menor tiempo posible en todas las actividades, el objetivo del líder es alcanzar sus objetivos o los objetivos empresariales.

Todo líder, gerente de una organización, deberá generar ventajas que el mercado pueda diferenciar, de tal manera que el logro del posicionamiento sea factible. La viabilidad de sus decisiones se reflejara en la obtención eficiente de los resultados de acuerdo al manejo de los recursos humanos, financieros y del tiempo. (Aguirre, R., Prado, G., Van Rouge, K., y Fukushima, 2001, p. 91).

v. Coaching

Con esta técnica de gestión se logra realizar acciones determinadas de liderazgo o las maneras de inducir, motivar, estimular, dirigir y capacitar a los colaboradores.

“Entonces esta técnica, con su empleo continuo, generara una ventaja competitiva, puesto que ella radica esencialmente en crear diferencia en los estilos y maneras de liderar la organización” (Aguirre, R., Prado, G., Van Rouge, K., y Fukushima, 2001, p. 83).

La búsqueda de la efectiva en una organización depende mucho de los conocimientos y capacidades que tengan los colaboradores, con el coaching se busca la cooperación mediante una capacitación personalizada en las actividades y poder realizar de forma más óptima y efectiva.

Existe un proceso a Seguir del Coaching

- **Diagnóstico.-** donde se debe identificar las características, cualidades, personalidades, la forma de pensar, sentir y actuar de los colaboradores, también se puede identificar la forma de interactuar dentro de la organización.
- **Tratamiento.-** se realizar un tratamiento personalizado con la finalidad de contrarrestar las deficiencias descubriendo las propias virtudes de cada persona.
- **Seguimiento.-** son acciones correctivas y ver con la seriedad y responsabilidad que lo haya acatado cada uno de los colaboradores, permitiendo corregir los errores que puedan cometerse así como logra las mejoras establecidas.

2.2.6 Trabajar por Proyectos de Innovación.

Para poder materializar las innovaciones, es preferible desde un inicio trabajar de manera organizada con las ideas clave que puedan convertirse en resultados tangibles, sin embargo es recomendable trabajar con una metodología para orientar correctamente las ideas.

El desarrollo de las innovaciones en la empresa se puede considerar como un proceso proyectual, entendiendo como la actividad de definir un problema, acotarlo y tratar de resolverlo mediante la búsqueda de información, su análisis y su transformación en una solución válida (Gómez – Senent, 1992 y Gómez Senent y Chiner, 1993), citado por (Gonzales, J., 2009, p. 88).

La finalidad de trabajar por proyectos las innovaciones, estableciendo los objetivos, tareas y recursos, permitirá generar innovaciones en cualquier parte de la empresa mejorando la eficiencia y la eficacia en la gestión, permitirá incrementar el valor añadido a los productos o servicios a si mismo permitirá organizar todas las herramientas o técnicas de soporte en el proceso.

En la figura siguiente se visualizara sobre las fases de un proyecto de innovación.

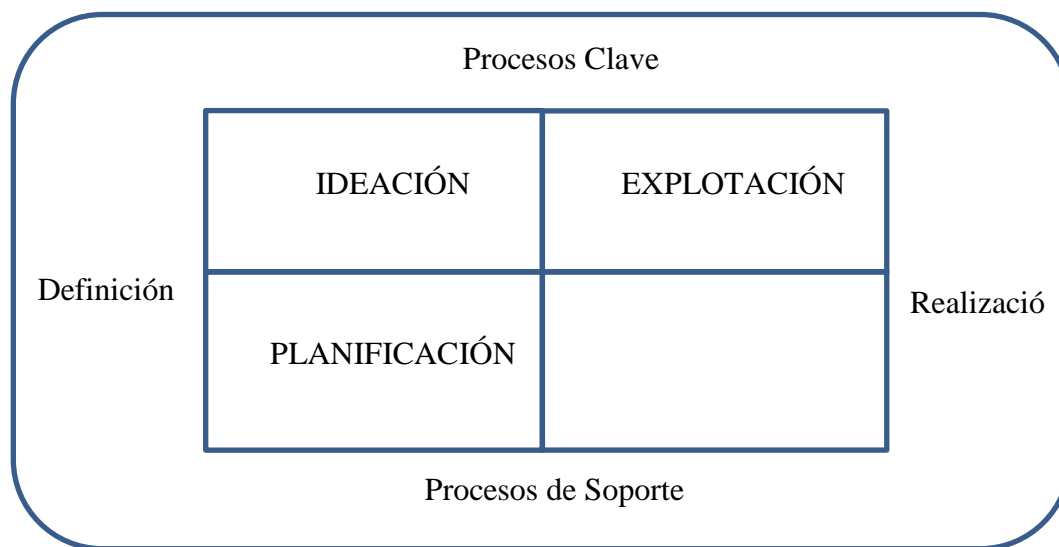


Figura 2. Faces de un Proyecto de Innovación

Fuente: Gonzales, J., (2009)

i. Ideación

Consiste en la generación de ideas innovadoras con la finalidad de generar transformaciones, cuyo proceso parte de la generación, exploración, análisis y valoración de las ideas, definición de objetivos, identificación de las propuestas, evaluación de las alternativas y recursos finalmente se realiza un análisis minucioso de su viabilidad.

ii. Planificación

Cuyo objetivo se realiza con la finalidad de transformar las ideas innovadoras, se debe realizar un plan de trabajo detallada de todas las acciones a tomar en cuenta procurando su

materialización de las ideas más acertadas, se debe programar las actividades necesarias, definir con exactitud los costes, formación de equipos de trabajo y buscar colaboradores externos que puedan afinar la idea.

iii. Ejecución

Como su nombre indica consiste en la ejecución de todos los planes establecidos, para poder materializar las ideas innovadoras propuestas y escogidas como las alternativas más apropiadas, realización e implementación de las actividades escogidas, realización de pruebas, lanzamiento al mercado y una retroalimentación para ver la respuesta de los clientes.

iv. Explotación

Aprovechamiento de la innovación durante toda su vida útil, hasta que llegue el momento que tendrá que generarse nuevas ideas o bien trabajar en la mejora continua de la idea inicial, es en esta etapa donde se requiere hacer un buen plan de marketing, un canal de distribución, la generalización o capacitación en los conocimientos, buscar alianzas estratégicas y un buen posicionamiento.

A. Herramientas de la Innovación.

En el proceso de innovación empresarial y gestión de la innovación, se requiere de mucha utilidad el empleo de algunas herramientas de la gestión y de la innovación.

A lo largo de todas las fases del proyecto de innovación, la empresa debe contemplar –si lo necesita la utilización de herramientas de apoyo y proceso de soporte, tanto en lo referente a la gestión de los proyectos como a la gestión de la innovación. (Gonzales, J., 2009, p. 95).

- Gestión de la I+D+I
- Gestión de proyectos
- Gestión de desarrollo de productos y procesos
- Gestión estratégica

En la actualidad queremos respuestas rápidas y efectivas a los problemas cada vez más complejos, es así que en la gestión de los proyectos de innovación más rentables y de bajo costo se busca que surja de la mayor participación posible, la colaboración interna y externa, de todos los sistemas que conforman el mercado, las redes, las combinaciones, el contexto global y local.

B. Protección de las Innovaciones.

Hoy en las empresas se habla de diferentes tipos de activos, lo actual que trajo el desarrollo de las TICs son los activos intangibles que también resulta ser uno de los pilares de la ventaja competitiva de la empresa una de sus fuentes y soporte de las actividades innovadoras, este capital intelectual forma parte del conjunto de conocimientos que sustentan las innovaciones generadas, que requieren de una protección para que otros no puedan hacerlas suyas.

i. Propiedad Industrial e Intelectual

Las legislaciones de cada país y las internacionales reconocen y protegen los derechos de propiedad, generadas del esfuerzo empleado en la generación de conocimientos.

Como refiere Gonzales, J., (2009) “los derechos de propiedad son, por un lado un instrumento para proteger los activos intangibles valiosos y por otro lado un medio de evitar infringir los derechos ajenos” (p. 99).

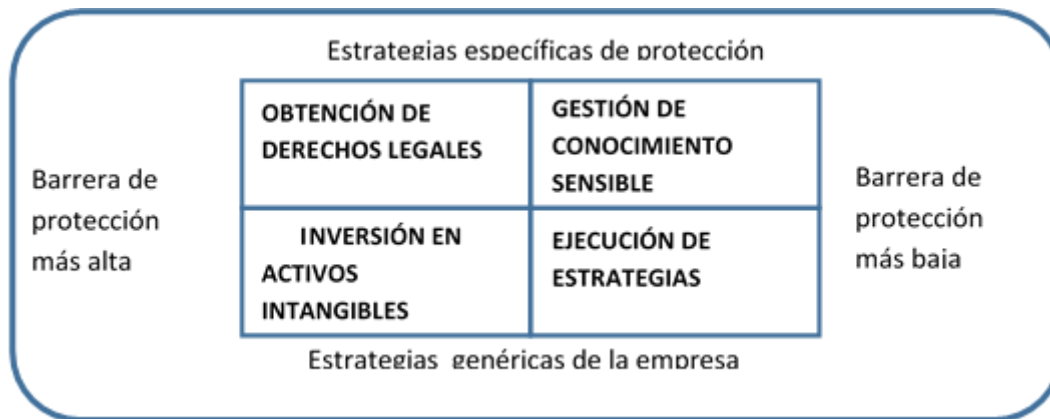


Figura 3. Estrategias de Protección de las Innovaciones

Fuente: Gonzales, J., (2009)

Como ya en párrafos anteriores se ha mencionado respecto a la protección de los conocimientos generados por en la empresa, es importante que se trabaje con la legislación nacional e internacional y resguardar los derechos sobre los conocimientos.

Las innovaciones creadas y protegidas por la empresa en algún momento requieren la materialización de los mismos, para ello muchas veces se requiere la incorporación de cierta tecnología que muchas veces no está al alcance, en este caso se requiere la colaboración de los proveedores o bien la subcontratación, esta actividad lo realiza mediante la externalización o outsourcing que responde a un replanteamiento estratégico de la cadena de valor en la empresa.

C. Financiación de la Innovación.

En la gran mayoría de las empresas que se generan innovaciones suelen afrontar grandes inversiones para poder realizarlas, sin embargo en la actualidad existen múltiples formas de financiar las innovaciones.

“Cuando la innovación tiene un alto componente en I+D (investigación y desarrollo) y/o en tecnología, existe un extenso abanico de ayudas públicas para apoyar su desarrollo” (Gonzales, J., 2009, p. 115).

Se tiene las siguientes fuentes de financiación para las innovaciones:

- **Recursos propios.**- donde se utilizan los recursos de la empresa.
- **Financiación tradicional.**- es la contratación de recursos económicos a las empresas financieras con las que suele trabajar habitualmente la empresa.

- **Financiación privada.-** fondos disponibles de terceras partes no bancarias.
- **Deducciones fiscales.-** es la utilización de las desgravaciones fiscales.
- **Programas públicos.-** acceder a los fondos de apoyo que ofrece el estado o cualquier programa o institución pública.

2.2.7 Impulsando el Cambio en la Empresa.

El impulso de la innovación en la empresa dependerá de la capacidad que estas tengan de trabajar estratégicamente en la identificación de los cambios del entorno, teniendo conocimiento del mercado, buscando alianzas estratégicas, buscando colaboradores externos que puedan dar información de primera mano, simplificando sus procesos, organizando los cambios y la cultura de trabajo y finalmente entendiendo que la sociedad evoluciona cada vez más rápido y para poder estar al ritmo de esos cambios la alternativa más óptima es trabajar con innovaciones.

i. Comportamiento de los Innovadores

“Las empresas innovadoras se caracterizan por tener cultura muy marcada por la innovación” (Gonzales, J., 2009, p. 122).

Las empresas innovadoras tienen ciertas características que lo diferencian del resto que no lo son, Según Gonzales Sabater existen ciertos tipos de comportamientos similares de las empresas innovadoras que se detallan a continuación:

- **Enfoque estratégico de la innovación.-** Las empresas que entienden los cambios en el mercado y estos contribuyen a las innovaciones empresariales.
- **Intuición y conocimiento del mercado y clientes.-** identifican necesidades actuales y configuran todos sus productos basados en esas necesidades.
- **Colaboración externa.-** aquellas que comprendieron que no son únicos en el mercado y que requiere contar con socios externos.
- **Procesos y operaciones.-** que les permita generar nuevos productos partiendo de ideas propias, mediante un proceso más eficaz y eficiente.
- **Organización y cultura de innovación.-** definición específica y exacta de sus funciones y responsabilidades, así como la medición exacta y las recompensas por los aportes.

A. Transformando la Empresa para la Innovación.

Para poder transformar la empresa para la innovación, se debe hacer espacio, quiere decir sacar algo para poner en ese espacio las innovaciones, parece complicado sin embargo lo que amerita es dejar muchos procesos del pasado la forma de entender y hacer el negocio, desprenderse a veces de aquello que más uno ama o aprecia de su empresa.

“El objetivo es migrar de una estrategia valida años atrás a un nuevo planteamiento renovador del negocio de acuerdo con la aceleración que vive el mundo hoy en día” (Gonzales, J., 2009, p. 123).

Sin embargo deben existir algunos pasos que permitan crear las innovaciones empresariales por ejemplo, en todos los colaboradores se debe crear un clima más flexible que permita la introducción y generación de nuevas ideas, involucrar a todos con un solo sentimiento, trabajar en equipos donde todos sean los responsables y congratulados de los logros, entender la visión empresarial en un periodo de largo plazo, manejar una comunicación más eficiente y efectiva sin distorsionar y de manera formal y finalmente permitir a cada colaborador proponer nuevas ideas y que por ellas sean reconocidos sus aportes.

...., hoy todas esas firmas son globales y operan “transnacional–mente”. Están por todas partes, en todas las principales capitales empresariales del mundo. Cada establecimiento principal es, por propio derecho una sede central. Su misión ya no es atender a los clientes nacionales de la casa matriz, sino llegar hacer uno de los principales actores en los negocios tanto nacionales como internacionales del país donde está situado. (Drucker, *Managing in the Next Society*, 2003, p. 114)

Para Martinez (2006), la innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, por lo que es fundamental la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete. (p. 16).

“La innovación no se basa en formulas secretas, sino en una buena gestión” (Gonzales, J., 2009, p. 128).

Si se hace referencia a una buena gestión empresarial para las innovaciones o bien para la gestión de la innovación, quiere decir que se debe manejar y practicar apropiadamente los procesos o las funciones de la administración así como; Planificar adecuadamente definiendo los objetivos concretos de la organización, organizar ordenar y coordinar todos los recursos y capacidades hacia los objetivos establecidos, dirigir que no es otra cosa que guiar o liderar motivando a todos los colaboradores sean en equipos o de forma individual y finalmente controlar supervisar la marcha ver en qué medida nos acercamos a los objetivos o quizá exista desviaciones para corregirlas, estos temas se trataron en un capitulo anterior a profundidad, sin embargo es menester hacerles mención para entender que la innovación debe ser gestionada.

Tabla. 9
Pasos para la Transformación Empresarial

BLOQUE	PASO	CLAVE
CREAR UN CLIMA PARA EL CAMBIO EN LA EMPRESA	1) Crear un sentimiento común en los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación clara de las razones de cambio. • Eliminar las fuentes de complacencia. • Definir las funciones de los responsables.
	2) Creación de equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Personas adecuadas para llevar adelante el proceso. • Fijar objetivos claros. • Crear un clima de confianza en el equipo
	3) Tener una visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Visión compartida. • Desarrollo de la visión. • Especificar estrategias.
IMPLICAR Y DELEGAR EN TODA LA EMPRESA	4) Comunicar adecuadamente los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la visión de forma convincente. • Mantener comunicación permanente. • Involucrar a todos los implicados.
	5) Permitir el aporte de los empleados al cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Derribar las barreras de comunicación. • Alentar a la gente para la innovación.
	6) Obtener logros a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar mejoras. • Obtener logros planificados. • Comunicar los logros. • Aprovechar de los aprendizajes de cambio.
IMPLEMENTAR Y MANTENER EL CAMBIO	7) Mantener el impulso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsara partir delos logros. • Supervisar los componentes del cambio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la mantención del cambio. • Garantizar que el cambio sea en todos los niveles de la empresa. • Mantener el apoyo de los líderes.
8) Hacer que el cambio prevalezca	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr resultados tangibles. • Mostrar resultados del cambio. • Evaluar y apoyar el cambio. • Asegurar el apoyo del líder. • Incentivar nuevos cambios.

Fuente: Adaptación propia a partir de (Gonzales, J., 2009, p. 127)

B. Funciones Directivas de la Innovación.

La empresa innovadora a de dirigir o gestionar adecuadamente la innovación con una actividad preventiva que promueva la innovación en todos sus procesos.

“La innovación no se basa en formulas secretas, sino en una buena gestión. La innovación es una parte integral del negocio y debe gestionarse sin considerarla algo superfluo o que sucede por si misma...” sostiene (Gonzales, J., 2009, p. 128).

i. La Planificación

La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. A si los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial. La planeación cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir. De esta manera, los planes aportan los estándares de control. (Koontz, Wihrich, y Cannice, 2008, págs. 108-111).

Solucionar problemas de manera eficiente en la empresa significa que esta cuenta con un plan más aún si está diseñada de manera estratégica que permitirá no solo mantenerse en el mercado cada vez más competitivo en un mediano y largo plazo si no un mejor crecimiento, desarrollo y reconocimiento de los productos y servicios que brinda a sus clientes.

La planificación debe ser estratégica, según indica Weinberger (2009) “la planificación estratégica, es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, antes de emprender la acción” (p. 17).

La planificación es un proceso sistemático a la vez debe ser estratégica, de acuerdo a los autores mencionados anteriormente, las MYPES del Perú que no cuentan con un plan y dentro

de ella no se considere la innovación como un proceso de mejora continua en el entorno externo e interno de la empresa, estas no podrán permanecer mucho tiempo en el mercado, en el Perú la gran mayoría de las empresas no superan los tres años en el mercado, sin embargo aquellas que lo han superado fueron las que pensaron en un plan estratégico e innovador, que van en busca de oportunidades de negocio y en busca de nuevos éxitos por encima de los éxitos del pasado.

Como sostienen Koontz, Wihrich, & Cannice (2008) “identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener si es que tiene sentido, una misión o propósito” (p. 107).

Hay muchas empresas en la actualidad que muestran a la sociedad su misión o propósito, es así por ejemplo los bancos y las financieras, nos dicen que su propósito es prestar dinero al ciudadano que lo requiera, una cafetería muestra su misión mediante la plena satisfacción de sus clientes en una taza de café, quiere decir que está mostrando su existencia en la sociedad, de allí viene el termino económico de la libre oferta y demanda de bienes y servicios en la sociedad. Sin embargo muchas de las MYPES no saben cómo mostrar su misión en la sociedad, es la causa de que muchas de ellas cierran en los primeros dos años o bien se convierten en negocios de sobrevivencia.

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representa no solo el punto final de la planeación, si no el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos” (Koontz, Wihrich, y Cannice, 2008, p. 109).

Dentro de la estrategia empresarial podemos encontrar varios de este tipo, es así que las estrategias competitivas buscan mejorar la posición de las empresas frente a sus competidores, las estrategias operativas buscan mejorar las relaciones de las personas al interior de la empresa así como las relaciones con los clientes y las operaciones misma de la empresa, la llamada estrategia intensiva pretende desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, la estrategia de integración busca lograr las mejores relaciones basada en las funciones de cada miembro de la empresa si esta es más jerárquica o más horizontal, esta situación se puede identificar en el nivel de flexibilidad de las relaciones que se maneja al interior, la estrategia de diversificación pretende ampliar o generar mayor número de carteras de negocio y finalmente la estrategia defensiva que busca fortalecer la empresa mediante alianzas o giro del negocio.

La estrategia de innovación es simplemente un aspecto más de la estrategia global de la empresa, que es el que marca dónde la empresa quiere innovar y cómo quiere hacerlo. Determina las líneas de productos, servicios o procesos y las prácticas organizativas y comerciales que serán objeto de innovación, la intensidad de los cambios y el plazo temporal

en que ocurrirán. Una cuestión especialmente importante será el peso de los distintos tipos de innovación en la búsqueda de ventajas competitivas. (Cotec, 2010, p. 17).

ii. Organización

La organización está impregnada en los genes de todos los seres humanos, esto nace a partir de la cooperación, quiere decir que si queremos lograr algo se debe cooperar con otras personas y esto va formando los equipos, es así que en todo tipo de instituciones sean estas de carácter público o privada la organización son las personas, solo estas lograrán obtener las ambiciones comunes y lograr metas propuestas, desde este punto en la empresa la organización lo llevan adelante todos quienes la conforman mediante el desempeño de ciertas operaciones basada en un sistema de roles, quiere decir que el trabajo en equipo es resultado del trabajo sistemático de roles y esta es resultado de la cooperación estructurada y bien definida.

“Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar” (Koontz, Wihrich, y Cannice, 2008, p. 204).

La organización es un sistema de personas que realizan una determinada labor interconectada y dentro de la empresa esto resulta tener un objetivo bien establecido que se pueda medir, ideas bien claras que involucren actividades bien definidas y la autoridad bien definida con metas claras y alcanzables.

De esta manera podemos en concreto decir que la organización es una estructura formada de manera racional de roles y situaciones respecto a objetivos y metas.

En la organización se puede identificar dos tipos de ellas una basada a la estructuración y definición de los propósitos y las responsabilidades cooperativas a las metas a lo que se le llama organización formal, y la otra basada en un sistema social no estructurada que surge de la interacción de un conjunto de personas previa una asociación entre sí.

iii. Dirección

La dirección esta propiamente ligada al liderazgo, quiere decir a la capacidad que tiene aquella personan encargada de llevan adelante la empresa, ósea el líder, este compromiso recae en el gerente de la empresa, es la persona llamada a liderar o guiar a todos los miembros a un buen puerto, quiere decir objetivos y metas cumplidas.

Para Koontz, y Cannice (2008) “la función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 412).

En este proceso de liderazgo tiene mucho que ver el factor humano, partiendo del líder se puede decir que debe saber identificar necesidades de sus seguidores, proponer metas comunes, organizar, entender la motivación de cada uno, en términos más concretos el líder debe tener calidad humana.

“Se trata de liderar tanto a personas individuales como a equipos de trabajo, y conlleva la comunicación entre los miembros de la empresa” (Gonzales, J., 2009, p. 129).

iv. Control

El control se puede resumir en medición y corrección, quiere decir que se está cumpliendo o no con las metas y objetivos, en qué medida estas deben ser corregidas o bien redefinidas, resulta un proceso de evaluación de los logros avanzados hasta el momento con la finalidad de cerciorarse de que vamos en la dirección correcta.

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” tal como refiere (Koontz, Wihrich, y Cannice, 2008, p. 528).

Para poder realizar un control más efectivo y certero se deben considerar un conjunto de procesos, porque finalmente es control determinara el resultado final que se pretende lograr en la organización empresarial.

Es así que según Koontz y Cannice, existen tres procesos que se deben de seguir y son básicos en el control.

El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. (Koontz, Wihrich, y Cannice, 2008, p. 528).

- ❖ **Establecimiento de Estándares**, Los estándares tienen mucho que ver con el desempeño de cada uno de los planes y detrás de este el desempeño de cada miembro de la organización empresarial, para lo que se debe manejar un conjunto de criterios claramente reconocibles.
- ❖ **Medición del Desempeño**, La medición de desempeño es como una alerta de lo que puede ocurrir, quiere decir que se pueden detectar a tiempo algunas desviaciones y corregirlas oportunamente.
- ❖ **Corrección de Desviaciones**, La corrección de desviaciones se realiza durante todo el proceso y que se dará las bases o fundamento en la planificación, en la medida que se pueda medir el desempeño de cada una de las partes de la empresa se puede realizar las correcciones de manera más oportuna y efectiva.

“La dirección de la innovación se ha de integrar en la función directiva genérica de la empresa, que debe tener la innovación como actitud principal, estableciendo un férreo y evidente compromiso con la innovación en la empresa” (Gonzales, J., 2009, p. 129).

Las funciones gerenciales deben especificarse para la innovación, todas las empresas disponen de un directivo, desde donde debe partir un desarrollo sustancial por innovar.

C. Personas Innovadoras y Liderazgo.

“El capital humano es el auténtico motor de la innovación en las empresas, en todos los niveles jerárquicos, integrado en equipos de trabajo y motivado y liderado inteligentemente” manifiesta (Gonzales, J., 2009, p. 131).

Las empresas deben de manejar una política innovadora clara y precisa con sus colaboradores internos y externos, uno de los aspectos es lograr la implicancia de todo el personal con los asuntos de la innovación.

En toda empresa es importante el papel que cumple el líder, quiere decir que un buen liderazgo permitirá llevar adelante exitoso proceso de innovación o gestión de la innovación empresarial.

Gonzales, J., (2009) sostiene que “el líder es el combustible. Liderar es también orientar y formar, asumir la representación del equipo, es cohesionar, y tener la capacidad de aceptar sugerencias. Liderar es saber escuchar y lograr que nos escuchemos a nosotros mismos” (p. 132).

El reto en toda empresa que pretenda y organice la innovación es la creación de equipos de trabajo que tengan un alto desempeño profesional, autónomos y puedan trabajar a través de proyectos.

“Estos equipos constituyen el núcleo básico para generar un flujo constante de propuestas y proyectos de innovación” (Gonzales, J., 2009, p. 135).

Para Peter Drucker (1999) “un líder del cambio ve el cambio como una oportunidad. Un líder del cambio busca el cambio, sabe encontrar los cambios acertados y como aprovecharlos tanto fuera como dentro la organización” (p. 93).

2.3 Definición de Términos.

Benchmarking.- El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas, consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad.

Conocimiento.- El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Competencia.- capacidad para el desarrollo de algo.

Coaching.- Es un anglicismo que procede del verbo inglés to coach, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas.

Controlar.- La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Diagnostico Organizacional.- Es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar.

Decisiones.- Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo.

Dirigir.- El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Desarrollo tecnológico.- Aplicación de los resultados de la investigación, o de cualquier otro tipo de conocimiento científico.

Empresa.- Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

Estrategia.- Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Gestión.- Es un proceso que se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Gestión empresarial.- Es la actividad empresarial que busca a través de personas mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Innovación.- El medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza.

Gestión de la Innovación.- Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos o procesos innovadores.

Mercado.- Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios.

Metas.- Es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente u en una organización en algún desarrollo asumido.

Mype.- Es una sigla que representa a la definición de Micro y Pequeña Empresa.

Método.- Procedimiento que se sigue para conseguir algo.

Nicho de Mercado.- Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta.

Liderazgo.- Define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

Organización.- Estructura intencional formalizada de roles o posiciones.

Objetivos.- Los objetivos son fines hacia los que la actividad se dirige.

Planeación.- Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Productos.- Un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad.

Procesos.- Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realiza bajo ciertas circunstancias en un determinado lapso de tiempo.

Segmento de Mercado.- Es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra.

Servicios.- Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.

Tecnología de Información y Comunicación.- Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio.

Técnica.- Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.

Capítulo III. Diseño Metodológico

3.1 Definición de Variables

La definición conceptual de la variable Gestión de la Innovación Empresarial, en este estudio es la forma que en las MYPES del sector industrial formal implementan procesos de innovación en sus tareas cotidianas de gestión empresarial. “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”, (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 93).

Variable

- ❖ Gestión de la Innovación Empresarial

3.2 Operacionalización de la Variable

Como indica Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L., (2010) la operacionalización de las variables es el “conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable” (p. 111).

En resumen, la gestión de la innovación empresarial consiste en la organización y dirección de los recursos (humanos, económicos y materiales) con el objetivo de incrementar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas que permitan la creación de nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los ya existentes. (Ceei y Galicia), 2010, p. 32).

Tabla. 10

Operacionalización de la Variable

Dimensiones e Indicadores			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Sud Indicadores
Gestión de la Innovación Empresarial	Identificación de cambios en el mercado.	1. Estudios de Mercado	1.1. Sondeos de mercado.
	Adaptación de productos hacia los clientes.	2. Identificación de Necesidades	2.1. Ferias de degustación. 2.2. Catálogo de presentación 2.3. Cuaderno de sugerencias
	Incorporación de ideas innovadoras a los productos	3. Fuentes de Ideas Innovadoras	3.1. Mejoras y nuevos productos introducidos 3.2. Procesos creativos, técnicas y herramientas 3.3. Alianzas estratégicas
	Desarrollo de proyectos de innovación empresarial.	4. Nuevos Proyectos	4.1. Proyectos de innovación desarrollados. 4.2. Patentes
	Impulsar cambios en la gestión empresarial.	5. Cambios Incorporados	5.1. Cultura innovadora y clima organizacional 5.2. Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Definición de Hipótesis

Para la presente investigación no se requiere la formulación de hipótesis debido a que no se pronostica un hecho, además tiene un alcance exploratorio – descriptivo.

3.4 Tipo y Diseño de la Investigación

3.4.1 Tipo de Investigación.

En la presente investigación se empleó la investigación científica de tipo **básico**, cuyo propósito es sumar conocimientos a las investigaciones anteriormente realizadas por algunos autores.

3.4.2 Diseño de la Investigación.

Como indica Hernández Sampieri existen dos tipos de diseños en la investigación cuantitativa: por un lado, la investigación experimental y por otro, la no experimental, cada una de ellas divididas en sub diseños.

De esta forma en este estudio cuantitativo se utilizó el diseño no experimental de la investigación. “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 149).

La presente investigación utilizó el diseño no experimental dentro de la clasificación transeccional exploratorio y descriptivo, debido a que se realizó la revisión e identificación de los procesos de la gestión de la innovación empresarial.

“Los diseños de la investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 152).

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, se reúne por su nivel las características de un estudio exploratorio - descriptivo de la investigación, según sostiene Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L., (2014) “se trata de una exploración inicial en un momento específico. Por lo general, se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos”. (p. 155). Teniendo en cuenta que en toda investigación científica, el método deductivo, es ejecutar desde lo general hacia lo específico en los fenómenos de la realidad. El desarrollo del presente trabajo de investigación se desarrolló dentro del cuadro del método de investigación: deductivo, definido por Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L., (2010) “como el más indicado para una descripción ordenada, coherente y lógica del problema” (p. 33).

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

De acuerdo a los datos de la SUNAT (2016), se cuenta con una población total de 245 empresas del sector industrial formal de MYPES en el distrito de Abancay, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla. 11

MYPES del Sector Industrial Formal en el Distrito de Abancay según actividad.

Lugar	Agro Industria	Cantidad de MYPES Registradas
Distrito de Abancay	Elaboración de productos lácteos	12
	Elaboración de productos de molinería	7
	Elaboración de productos de panadería	25
	Elaboración de cacao, chocolates y confites	1
	Elaboración de macarrones fideos y otros	9
	Elaboración de otros productos alimenticios	5
	Mezcla de bebidas alcohólicas	3
	Productos de carne y cárnicos	2
	Total	64
	Industrias	
Distrito de Abancay	Productos textiles	3
	Fábrica de prendas de vestir	11
	Curtido y adobo de cueros	1
	Fábrica de calzados	7
	Aserrado y cepilla-dura madera	6
	Fabricación de hojas de madera	1
	Fabricación de partes y piezas de carpintería	49
	Imprentas	6
	Fabricación de otros productos de caucho	2
	Fabricación de productos de plástico	2
	Fabricación de productos de vidrio	1
	Fabricación de productos de metal uso estructural y otros	28
	Fabricación de artículos de cuchillería, ferretería	2
	Fabricación de transmisores de radio y TV	1
	Fábrica de muebles	58
Fábrica de joyas y artículos conexos	1	
Otras industrias manufactureras	2	
	Total	181
	Total de MYPES del Sector	245

Fuente: Grupo voluntariado civil (GVC).

Las MYPES del sector industrial formal están concentradas en su mayoría en el distrito de Abancay.

3.5.2 Muestra.

En el presente estudio se tomó un grupo representativo de las Micro y Pequeñas Empresas industriales formales, mediante el tipo de muestreo probabilístico, “en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 176).

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, mediante la fórmula de selección de muestra, planteado por Linares (2014).

La muestra es, en esencia, un sub. Grupo de población. Dónde:

n= muestra

Z= intervalo de confianza = 1,96

p= proporción de la población que posee las características = 0,5

q= proporción de la población que no posee las características = 0,5

E= margen de error que se está dispuesto a aceptar = 0,05

N= tamaño de la población = 245

La muestra de la investigación se halla mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2(pq)}{e^2(N-1) + Z^2(pq)}$$

3.5.3 Tamaño de la Muestra.

“Lo óptimo de una muestra depende de cuánto se aproxima su distribución a la distribución de las características de la población. Esta aproximación mejora al incrementarse el tamaño de la muestra” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 189).

En este estudio según el diseño elegido se determinó la muestra según la fórmula que a continuación se detalla se establece para determinar una muestra apropiada de la población. (Linares, 2014).

$$n = \frac{245 * (1,96)^2(0,5 * 0,5)}{0,05^2(269 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = 149.83$$

$$n = 150$$

Tabla. 12.

Tamaño de la muestra de las Micro y pequeñas empresas por actividad.

Agro Industria	Cantidad de MYPES Registradas	Equival. %	Equivalencia Numérica.
Elaboración de productos lácteos	12	19%	7
Elaboración de productos de molinería	7	11%	4
Elaboración de productos de panadería	25	39%	15
Elaboración de cacao, chocolates y confites	1	2%	1
Elaboración de macarrones fideos y otros	9	14%	6
Elaboración de otros productos alimenticios	5	8%	3
Mezcla de bebidas alcohólicas	3	5%	2
Productos de carne y cárnicos	2	2%	1
Sub Total 1	64	100%	39 <> 26%
Industrias			
Productos textiles	3	1.7%	1
Fábrica de prendas de vestir	11	6%	6
Curtido y adobo de cueros	1	0.6%	1
Fábrica de calzados	7	3.9%	4
Aserrado y cepilla-dura madera	6	3.3%	4
Fabricación de hojas de madera	1	0.6%	1
Fabricación de partes y piezas de carpintería	49	27%	30
Imprentas	6	3.3%	4
Fabricación de otros productos de caucho	2	1%	1
Fabricación de productos de plástico	2	1%	1
Fabricación de productos de vidrio	1	0.6%	1
Fabricación de productos de metal	28	15.5%	17
Fabricación de artículos de cuchillería, ferr.	2	1%	1
Fabricación de transmisores de radio y TV	1	0.6%	1
Fábrica de muebles	58	32%	36
Fábrica de joyas y artículos conexos	1	0.6%	1
Otras industrias manufactureras	2	1%	1
Sub Total 2	181		111 <> 74%
Total de MYPES del Sector Industrial Formal a Encuestar			150 <> 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Tabla 11.

Dentro de la muestra determinada de las micro y pequeñas empresas de este sector se puede identificar solo 2 pequeñas empresas en la elaboración de productos lácteos.

3.6 Procedimiento de la Investigación

En esta investigación que se desarrolló se siguió los procedimientos siguientes:

- Elección del tema de investigación.
- Formulación de la investigación
- Formulación de los objetivos de la investigación

- Revisión de la literatura para armar la teoría y antecedentes que lo fundamenta
- Elección de un diseño metodológico de la investigación
- Elección de la población y definición de la muestra
- Formulación de instrumentos para recolección de datos
- Trabajo de campo, en la recolección de datos, encuesta
- Procesamiento de la información obtenida en SSPS STADISTIC.

3.7 Material de Investigación

3.7.1 Instrumentos de Investigación.

Recolección de datos

Para la recolección de datos de toda investigación, siempre la recolección de información acerca del fenómeno de estudio, adiciona elementos que posibiliten la captación de los datos haciendo uso de los instrumentos que permitan abordar de manera práctica y sencilla el objeto de estudio.

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2010, p. 198).

En el presente trabajo de investigación se aplicó los siguientes instrumentos.

A. Encuesta – cuestionario

Es el instrumento más utilizado en las ciencias sociales para la recolección de datos, según sostiene Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L., (2010) “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217), que pueden ser cerradas o abiertas, o bien puede ser auto-administrado.

B. Escala de medición de actitudes

Escalamiento tipo Likert; “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2014, p. 238).

Procesamiento y análisis de datos

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos de la presente investigación en campo se realizó mediante el siguiente programa computarizado:

Statistical package for the social sciences o paquete estadístico para ciencias sociales – SPSS, “en la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computadora u ordenador” (Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L., 2014, p. 278).

Nos permitió analizar los datos de manera descriptiva.

A. Estadística de fiabilidad

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach, que asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch, y Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa > 0.9 es excelente

Coeficiente alfa > 0.8 es bueno

Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable

Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable

Coeficiente alfa > 0.5 es pobre

Coeficiente alfa < 0.5 es inaceptable

PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Tabla. 13

Estadísticas de fiabilidad 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,989	8

Según los resultados obtenidos en el cuadro con estadístico de SPSS mediante el alfa de Cronbach nos muestra aproximadamente el 0.989, lo cual permite afirmar que el instrumento que se utilizado es valida con un coeficiente de un rango excelente.

PARA LA VALORACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Tabla. 14

Estadísticas de fiabilidad 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,992	12

Según los resultados obtenidos en la tabla con estadístico de SPSS mediante el alfa de Cronbach se muestra aproximadamente el 0.992, lo cual permite afirmar que el instrumento utilizado es valido con un coeficiente de un rango excelente.

Capítulo IV. Resultados y Discusión

4.1 Resultados

4.1.1 Aspectos Generales de la Población

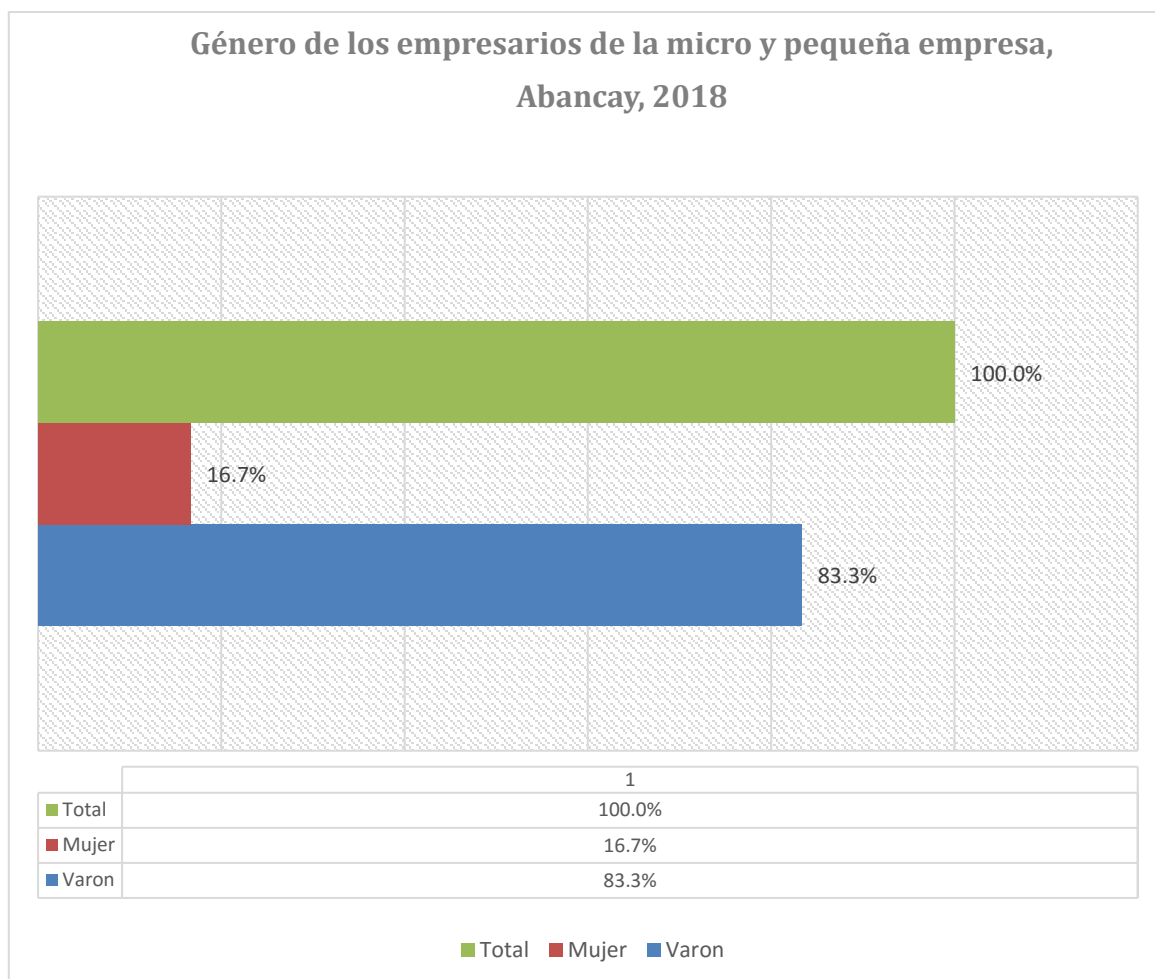


Figura 4. Género de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal, Abancay, 2017

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En los aspectos generales de la población y muestra de estudio, los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal en el distrito de Abancay, se puede observar en la figura 4 que el 16.7 % son mujeres al frente de sus empresas y el 83.3 % de los encuestados son varones. Ello indica que son pocas las mujeres encargadas de la dirección empresarial, que repercute en la forma distinta de liderar sus negocios y gestionar la innovación en sus empresas.

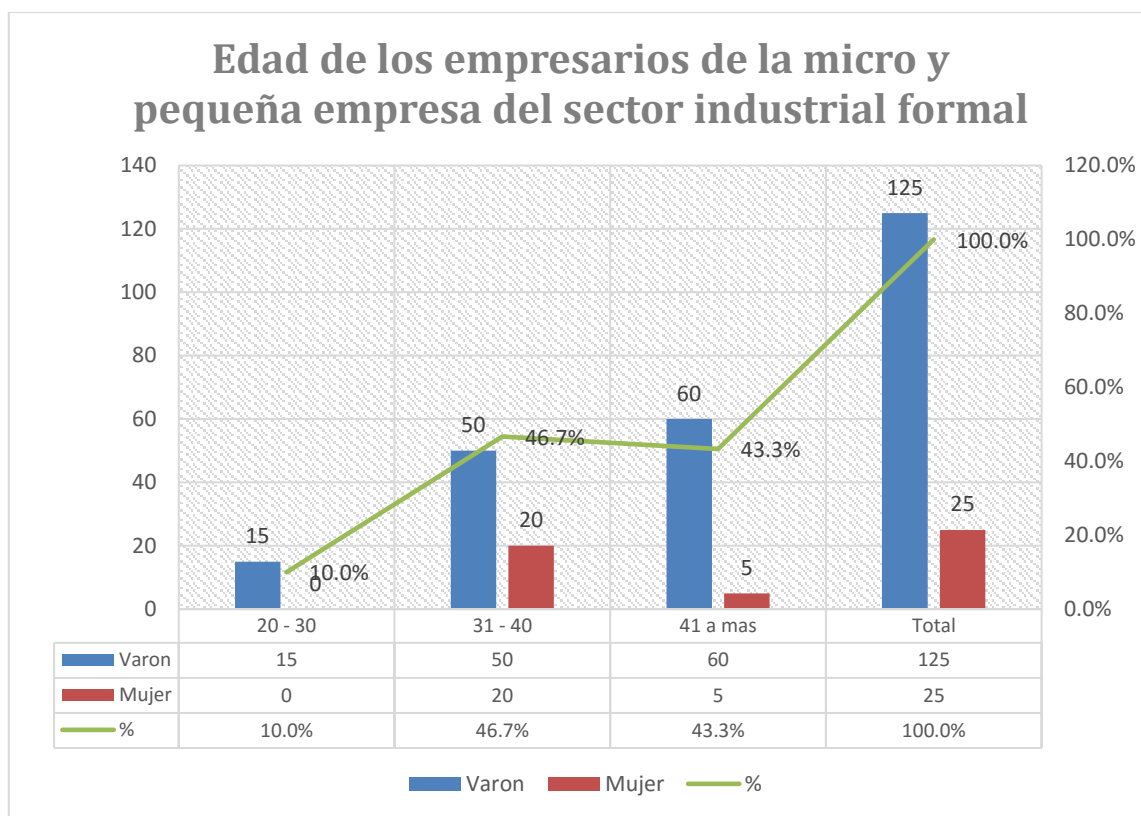


Figura 5. Edad de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal
 Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

Se puede observar en la figura 5, que la edad de la mayoría de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay oscila entre los 31 y 40 años de edad que representa el 46.7% del total de los encuestados, el 43.3% de los empresarios encuestados son mayores a 41 años de edad y solo el 10% de los empresarios de la micro y pequeña empresa encuestados tiene entre 20 a 30 años de edad.

Estas diferencias de edades repercuten en la forma de comprender el contexto y la forma de dirigir sus empresas, permitiendo describir y comprender que la edad de los empresarios del sector estudiado influye en sus conocimientos, capacidades y comprensión de la gestión de la innovación empresarial.

4.1.2 Gestión de la Innovación

Tabla. 15

Identificación de Cambios en el Mercado

		¿Qué tan importante es para Ud. Utilizar herramientas o estrategias para identificar los cambios que ocurren en el mercado?					Total
		No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	Importante	Indispensable	
¿Qué herramientas o estrategias de gestión de la innovación utiliza Ud. Para identificar cambios en el mercado?	Benchmarking	3.3%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%
	Estudio de mercados	0.0%	2.7%	17.3%	8.7%	0.0%	28.7%
	Reuniones con sus clientes	0.0%	0.0%	0.0%	24.0%	0.0%	24.0%
	Talleres de creatividad	0.0%	0.0%	0.0%	17.3%	8.7%	26.0%
	Lluvia de ideas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.0%	16.0%
	Total		3.3%	4.7%	17.3%	50.0%	24.7%

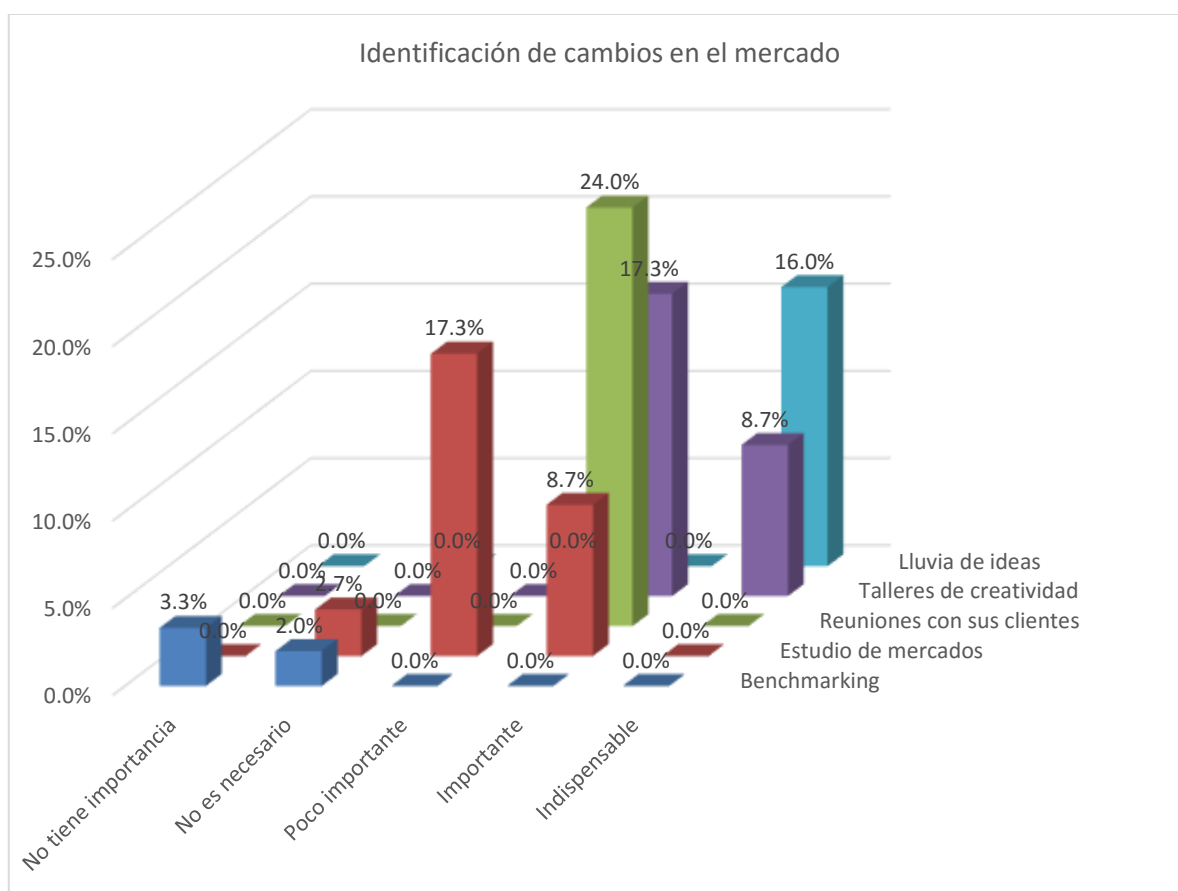


Figura 6. Identificación de cambios que ocurren en el mercado

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 15 y figura 6 se observa que los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal del distrito de Abancay, muestra poco conocimiento de las herramientas o estrategias innovadoras para identificar cambios en el entorno, según la dimensión identificación de cambios en el mercado, el 24% de los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal del distrito de Abancay, consideran que los clientes son quienes aportan información valiosa para sus empresas, a través de reuniones talleres, focus group donde los clientes puedan hacer llegar sus inquietudes e ideas, como información útil del mercado que pueda utilizar la empresa para tomar decisiones y emprender acciones innovadoras, los microempresarios consideran que es suficiente que los clientes les hagan llegar sus preferencias y expectativas, quejas, sugerencias, etc., dejando de lado que en el entorno empresarial no solo están los clientes sino; proveedores, competidores, las organizaciones estatales, organizaciones civiles, etc.

De acuerdo a la dimensión, identificación de cambios en el mercado, se observa que el 17% de los empresarios de las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay, consideran que es importante realizar talleres de creatividad donde los mismos trabajadores de la empresa o con algún especialista puedan ser quienes a partir del conocimiento de su trabajo y a la vez como clientes de su empresa pueden aportar ideas que estén aconteciendo en el entorno, mientras que el 16% de los empresarios de las MYPES consideran que es indispensable el Brainstorming o lluvia de ideas, como herramienta para identificar los cambios que ocurren en el mercado y en su entorno empresarial, y el 17.3% de los empresarios consideran que tiene poca importancia realizar estudios de mercado como estrategia de identificación de cambios en el mercado.

En el modelo de empresas innovadoras, las dimensiones de la innovación y gestión de la innovación empresarial, el punto de partida es buscar rasgos de las empresas que sean generadoras de sus propios cambios a partir de su propias ideas, que aprovechen las oportunidades que se les presenta manejando información de su contexto de lo que (Gonzales, J. 2009) indica que “la innovación es la capacidad de sorprender al cliente” (p. 14). Por consiguiente propone la dimensión de cambios en el contexto, para identificar los cambios en el entorno la empresa utiliza herramientas con los cuales obtienen información valiosa o ideas del mercado. (Gonzales, J. 2009, p. 20) “el entorno en la que la empresa desarrolla su actividad está caracterizado hoy en día por una turbulencia de cambios muy rápidos en las reglas de juego competitivas”.

Tabla. 16
La Adaptación de los Productos Hacia los Clientes

		¿Qué los clientes aporten con ideas nuevas y sugerencias para mejorar sus productos, que tan importante es para Ud.?					Total
		No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	Importante	Indispensable	
¿Qué estrategias considera Ud. Más importantes para que el cliente pueda aportar con ideas a la mejora de sus productos?	Catálogo de presentación	2.0%	12.0%	1.3%	0.0%	0.0%	15.3%
	Participación en concursos	0.0%	0.0%	10.7%	4.7%	0.0%	15.3%
	Degustación o asesorías de uso y aplicación	0.0%	0.0%	0.0%	29.3%	0.0%	29.3%
	Participación en ferias	0.0%	0.0%	0.0%	20.7%	.7%	21.3%
	Cuaderno de sugerencias	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.7%	18.7%
Total		2.0%	12.0%	12.0%	54.7%	19.3%	100%

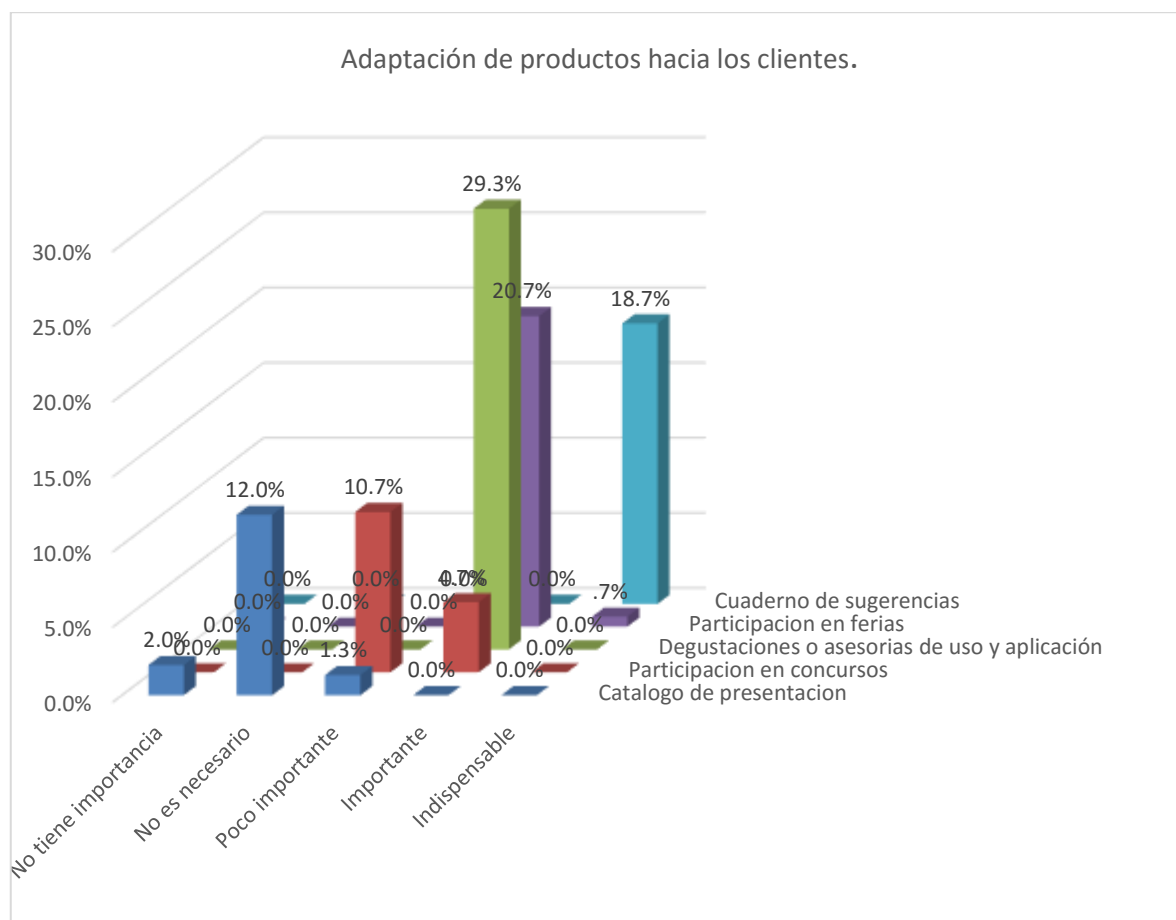


Figura 7. Adaptación de los productos hacia los clientes

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 16 y figura 7 se observa que la dimensión de adaptación de la empresa hacia los clientes de los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal del distrito de Abancay, el 29.3% de los empresarios del sector industrial formal, consideran que es importante las degustaciones y asesorías a los clientes respecto al uso y aplicación de sus productos, en el cual los empresarios buscan adaptar sus productos conforme a los requerimientos que sus clientes les hacen llegar, mientras que el 20.7% de los empresarios sostienen que es importante la participación en ferias, como espacios donde puedan tener contacto directo con sus clientes y un gran número de público, que les puedan hacer llegar sus aportes a la mejora de sus productos, presentación y diseño y el 18.7% de los empresarios consideran que es indispensable contar con un cuaderno de sugerencias, donde el cliente pueda dejar sus reclamos y sugerencias respecto al producto que adquiere.

Las degustaciones y asesorías de los productos que adquieren los clientes, la participación en ferias de presentaciones de sus productos y contar con un cuaderno de sugerencias, son estrategias y herramientas mediante el cual los empresarios del sector industrial formal del distrito de Abancay, pueden obtener información de sus clientes y a partir de allí adaptar sus productos hacia sus clientes.

De acuerdo a lo que indica (Gonzales, J. 2009, p. 44) “para generar innovaciones de alto calado las empresas deben actualizar sus esquemas de trabajo sobre la base de una profunda revisión de sus estrategias de negocios, las deben orientarse plenamente al mercado, es decir al cliente”. Para orientar los productos a las necesidades de los clientes, se debe utilizar estrategias o herramientas para detectar las verdaderas deficiencias del mercado, (Gonzales, J. 2009, p. 54) “dar con las preferencias, gustos, motivaciones o emociones del público objetivo, así como hallar los factores críticos de compra en un segmento de mercado, supone tener ganada de antemano parte de la batalla de la innovación”, por lo que considera como una dimensión, la adaptación hacia el cliente, los productos, procesos, marketing y todo el negocio de la empresa en su conjunto debe estar adaptado al cliente, para poder adaptar el negocio al cliente se debe escuchar al cliente, buscar la forma de tener contacto o bien obtener información de lo que piensa y de lo que quiere, teniendo en cuenta sus características, sus capacidades e interacciones en la sociedad.

Tabla. 17
Incorporación de Ideas Innovadoras a los Productos

		¿Qué tan importante es para Ud. Las ideas aportadas por los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, centros de investigación y medios informativos?					
		No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	Importante	Indispensable	Total
¿En base a qué relaciones genera nuevas ideas en su empresa?	Consultor externo	2.0%	6.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%
	Con las universidades	0.0%	2.7%	8.7%	0.0%	0.0%	11.3%
	Empresas del rubro	0.0%	0.0%	4.7%	15.3%	0.0%	20.0%
	Con los clientes	0.0%	0.0%	0.0%	34.7%	0.0%	34.7%
	Con sus trabajadores	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	22.0%	26.0%
Total		2.0%	8.7%	13.3%	54.0%	22.0%	100%

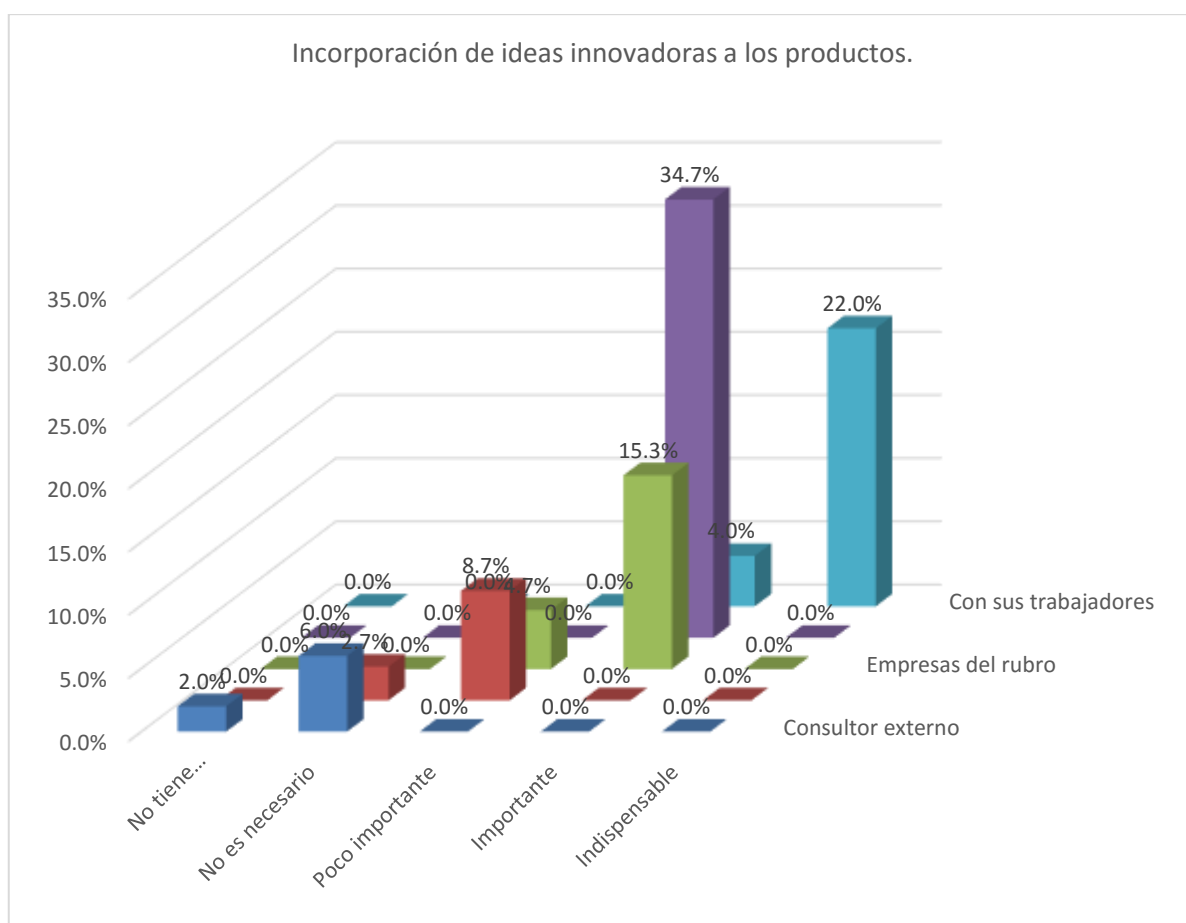


Figura 8. Incorporación de ideas innovadoras a los productos

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 17 y figura 8 se observa que el 34.7% de los empresarios de la micro y pequeña empresa consideran que generan ideas innovadoras para mejorar sus productos, procesos, etc., en relación a sus clientes, en este sentido se puede deducir que un número inferior de empresarios consideran fundamental a sus clientes como fuentes de ideas para incorporar cambios en sus productos, procesos, marketing, etc., mientras que el 22% de los empresarios encuestados, asumen que realizan la generación de ideas nuevas para incorporar mejoras en sus empresas en relación a sus propios colaboradores de su empresa, quiere decir que los trabajadores son las principales fuentes generadoras de ideas innovadoras en sus empresas; y finalmente, el 15.3% de los empresarios del sector industrial, consideran que la fuente de ideas innovadoras se generan o deben generarse con las empresas del rubro, como se puede ver en los resultados obtenidos de este proyecto de investigación en el contexto interno y externo de la empresa son consideradas como fuentes generadoras de ideas innovadoras para incorporar cambios en todo su dimensión de la gestión empresarial.

Como indica Gonzales, P. (2009) “las ideas son la materia prima para conseguir innovaciones, resolver problemas y tomar decisiones acertadas” (p. 62), de la información que maneja la empresa de su entorno dependerá cuantas ideas y de que calidad de ideas pueda generar, para ello existe un lugar de donde surgen las ideas o quienes la generan en base a investigaciones, de allí en este proyecto de investigación, la dimensión de incorporación de nuevas ideas se fundamenta, en base a qué, relación los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal del distrito de Abancay generan ideas innovadoras con sus clientes, proveedores, consultor externo, centros de investigación, universidades y sus propios colaboradores, en este sentido de acuerdo a esta dimensión por el cual se determina si gestionan la innovación empresarial o no los empresarios del sector industrial.

Tabla. 18
Desarrollo de Proyectos de Innovación Empresarial

		¿Qué tan importante es para Ud. Desarrollar proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa, para generar cambios significativos?					
		No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	Importante	Indispensable	Total
¿En qué área de la empresa ha realizado Ud. Proyectos de innovación empresarial en los tres últimos años?	Estrategias de producción	2.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%
	Nuevos procesos más eficientes	0.0%	6.0%	6.7%	0.0%	0.0%	12.7%
	Personal (investigación, creatividad)	0.0%	0.0%	5.3%	30.0%	0.0%	35.3%
	Marketing	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	10.0%	30.0%
	Producción (insumos, materias primas, etc.)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.7%	18.7%
	Total		2.0%	7.3%	12.0%	50.0%	28.7%

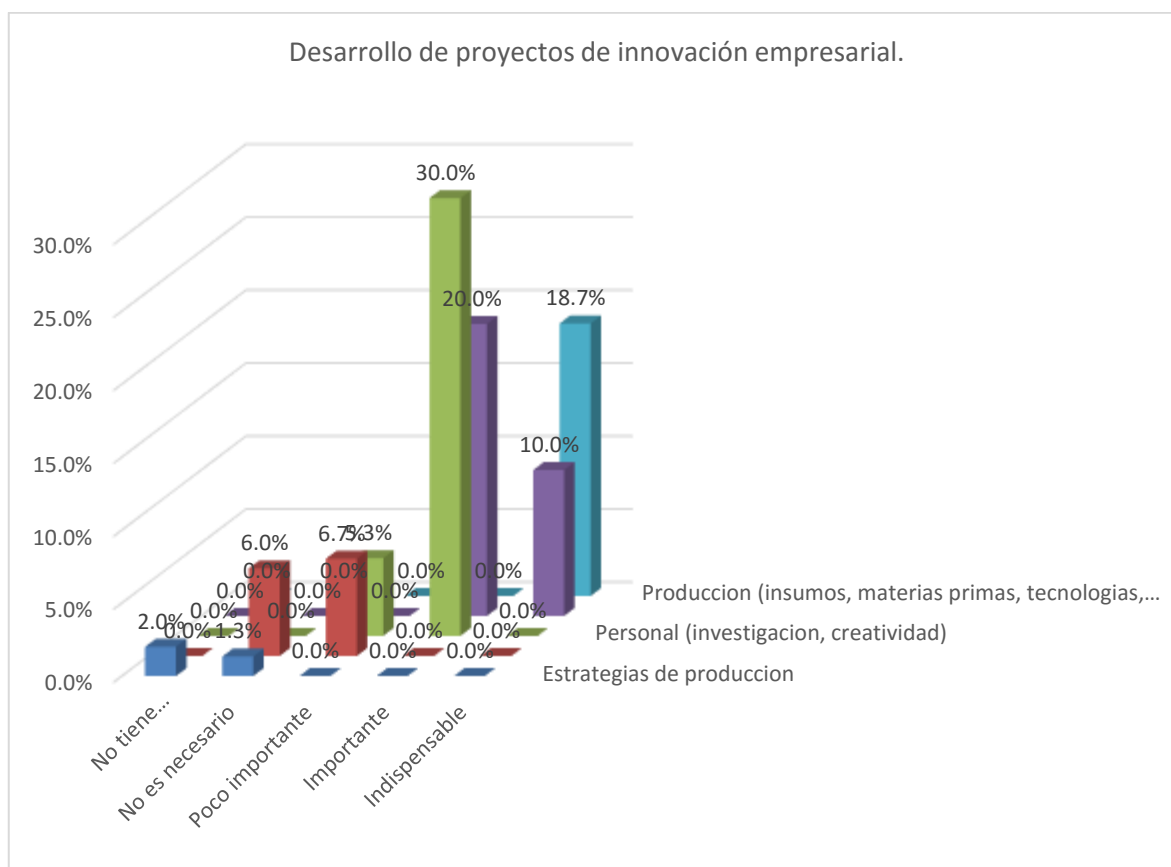


Figura 9. Desarrollo de productos de innovación empresarial
 Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 18 y figura 9 se observa que el 30% de los empresarios encuestados, consideran que han realizado innovaciones en el área personal, capacitación o especialización de su personal, cambio o rotación para buscar su mejor desempeño y ciertos requisitos específicos para el cargo, etc., mientras que el 30% de los encuestados sostienen que han desarrollado proyectos de innovación en el área de marketing, mediante la promoción, difusión y canales de distribución de sus productos, diseño de sus productos, creación de marcas, etc., y el 18.7% de los encuestados manifiestan que es indispensable el desarrollo de proyectos innovadores o que desarrollaron proyectos innovadores en el área de producción, nuevos productos, nuevos procesos y diseños de productos, etc.

Según Gonzales, J. (2009) “las empresas deberían tener una metodología de acción”, (p. 17), con sus propios objetivos, metas y actividades, quiere decir que las innovaciones se deben trabajar en pequeños proyectos, “el desarrollo de las innovaciones en la empresa se puede considerar como un proceso proyectual, entendiendo como la actividad de definir un problema, acotarlo y tratar de resolverlo mediante la búsqueda de información, su análisis y su transformación en una solución válida (Gómez – Senent, 1992 y Gómez Senent y Chiner, 1993)” citado por (Gonzales, 2009, p. 88), por lo que se considera la dimensión de nuevos proyectos incorporados en las diferentes áreas de la empresa, basados en innovaciones de productos, procesos, operaciones, marketing, comunicación que puedan generar cambios significativos en toda las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal.

Tabla. 19
Cambios Impulsados en la Gestión Empresarial

		¿Qué tan importante es para Ud. Realizar acciones de gestión de la innovación empresarial?					
		No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	Importante	Indispensable	Total
¿Por qué razón o motivo realiza o realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa?	Reducir los costos de producción	1.3%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%
	Tener una ventaja competitiva frente a la compet.	0.0%	1.3%	14.0%	4.0%	0.0%	19.3%
	Ganar más clientes y mercado	0.0%	0.0%	0.0%	26.0%	0.0%	26.0%
	Ser líder en el mercado	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	21.3%	38.0%
	Obtener mayor rentabilidad	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%
	Total		1.3%	6.7%	14.0%	46.7%	31.3%

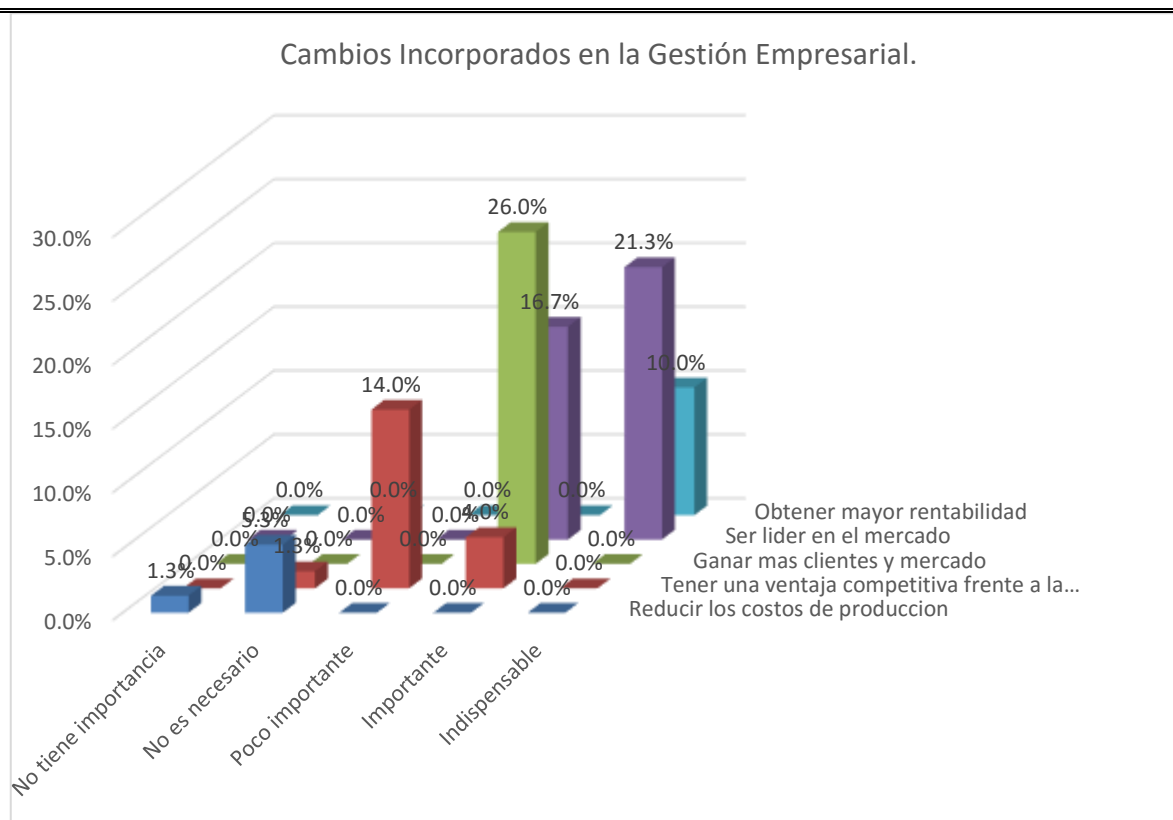


Figura 10. Impulsando el cambio en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 19 y figura 10 el 26% se observa que los empresarios del sector industrial formal encuestados consideran importante que, impulsar cambios en la gestión empresarial debe ser para ganar más clientes en el mercado, mientras que el 38% de los encuestados considera que es importante e indispensable impulsar cambios en la empresa para ser líder en el mercado o bien en su sector empresarial, líder en productos innovadores, líder en precios más bajos, líder en calidad de sus productos, etc., entretanto el 10% de los empresarios de la micro y pequeña empresa consideran que la búsqueda de la rentabilidad es el motivo más importante para impulsar cambios en toda la empresa y el 4% de los empresarios de este sector manifiestan que los cambios a generar en sus empresas o cambios generados deben ser con la finalidad de lograr una ventaja competitiva en su sector y el mercado frente a sus competidores.

La dimensión de cambios impulsados en la empresa se fundamenta según indica Gonzales, J. (2009) “el objetivo es migrar de una estrategia valida años atrás aun nuevo planteamiento renovador del negocio de acuerdo con la aceleración que vive el mundo hoy en día” p. 123, por esta razón surge como indicadores conocer el motivo o la razón de los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal del distrito de Abancay sobre la razón el por qué, generarían o impulsarían cambios en todas las áreas de sus empresas, puede ser un factor de obtener mayor rentabilidad, ganar más clientes en el mercado, ser líder en el mercado, tener una ventaja competitiva o quizá reducir sus costos de producción, en este proyecto de investigación se pretende conocer cual o cuales son esos factores que los impulsarían a generar cambios en sus empresas, se observa los resultados obtenidos para la dimensión cambios impulsados en la gestión empresarial.

Tabla. 20
Compresión de la Innovación

¿Según Ud. la innovación se refiere a?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actitud de cambio y superación	14	9,3	9,3	9,3
Nuevas tecnologías	35	23,3	23,3	32,7
Aceptación de ideas nuevas en el mercado	23	15,3	15,3	48,0
Acción de mejora de la calidad	48	32,0	32,0	80,0
Creación de ideas nuevas	30	20,0	20,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

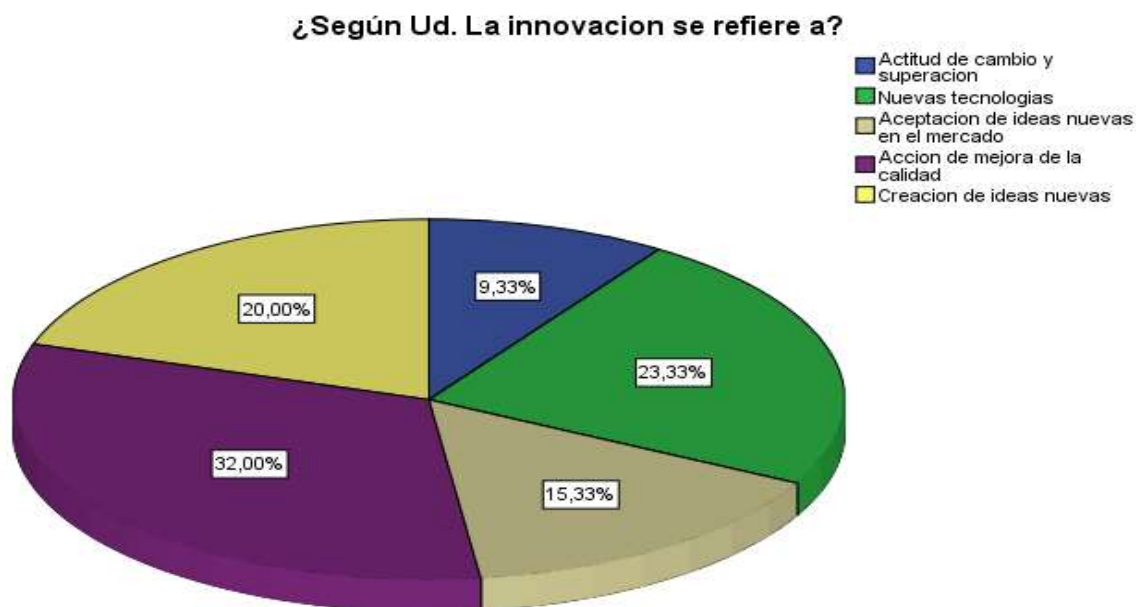


Figura 11. Comprensión de la innovación por los empresarios de las MYPES.

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 20 y figura 11 se observa que en la identificación de la gestión de la innovación empresarial, el 32% de los encuestados entienden a la innovación como un proceso de acción de mejorar la calidad de sus productos y procesos, mientras que el 23,33% sostienen que la innovación se refiere a las nuevas tecnologías, quiere decir el avance tecnológico en

maquinarias, herramientas, procesos, mercados y otros, también un 20% de los encuestados indican que la innovación se refiere a la aceptación de ideas nuevas en el mercado, estas ideas generadas por la misma competencia, las tendencias de consumo del mismo modo el avance tecnológico y los cambios de la sociedad y el mercado y finalmente, el 9.33% considera que la innovación es una actitud de cambio y superación. Se puede notar de manera significativa como muestra las alternativas a y b que representa al 32.66% de los encuestados, quienes entiende la innovación como un simple hecho de ser una actitud de cambio y superación personal o bien puedan crear alguna tecnología que les pueda dar ideas, una actitud de inacción frente a cómo deben ser los negocios en la actualidad, y en la alternativa c, el 15.33% considera a la innovación como las ideas nuevas que surgen en el mercado que de llegar o ser identificadas pueden ser de utilidad, también muestra cierto grado de pasividad frente a los cambios, sin embargo se puede notar en las alternativas d y e que representa al 52% de los encuestados, sostienen que la innovación es la acción de mejorar la calidad de sus productos y la creación de ideas nuevas, la calidad y la creación de nuevas ideas es la base para gestionar la innovación porque de allí surgen todas las estrategias para generar innovaciones.

La innovación es un proceso permanente de búsqueda de oportunidades en el mercado, la innovación es todo aquel cambio que a partir de los conocimientos se generan nuevas ideas que finalmente terminan con un valor en la sociedad, exclusivamente se refiere a la creación de ideas nuevas llevadas a la práctica y convertidas en bienes que puedan atender necesidades y cumplir las expectativas de los que lo poseen. “El entorno empresarial, la globalización y la extraordinaria capacidad de la sociedad para crear conocimiento abren un enorme abanico de oportunidades para innovar” (Cotec, 2010, p. 12).

Tabla. 21

Determinación de la gestión de la innovación empresarial en las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay.

						Gestionan la Innovación			% G. I. por Dimensión
		Necesidades de los clientes	Talleres de creatividad	Braisntorming	No es importante	si	Buscan Innovar	no	
Identificación de cambios en el mercado		24%	17%	16%	43%	24%	33%	43%	5%
Adaptación hacia el cliente		Degustaciones y asesorías	Participación en ferias	Cuadernos de sugerencias	No es importante				
		29%	21%	19%	31%	29%	40%	31%	6%
Incorporación de ideas innovadoras a los productos		Con los clientes	Con los trabajadores	Con las empresas del rubro	No es importante				
		35%	22%	15%	28%	35%	37%	28%	7%
Desarrollo de proyectos de innovación empresarial		Área personal	Área marketing	Área producción	No es importante				
		30%	30%	19%	21%	30%	49%	21%	6%
Impulsar cambios en la empresa		Ganar clientes	más Ser líder en el mercado	Obtener rentabilidad	Mayor competitividad	No es importante			
		26%	38%	10%	18%	8%	26%	66%	8%
Total de Empresas del Sector Industrial que Gestionan la Innovación Empresarial									29%

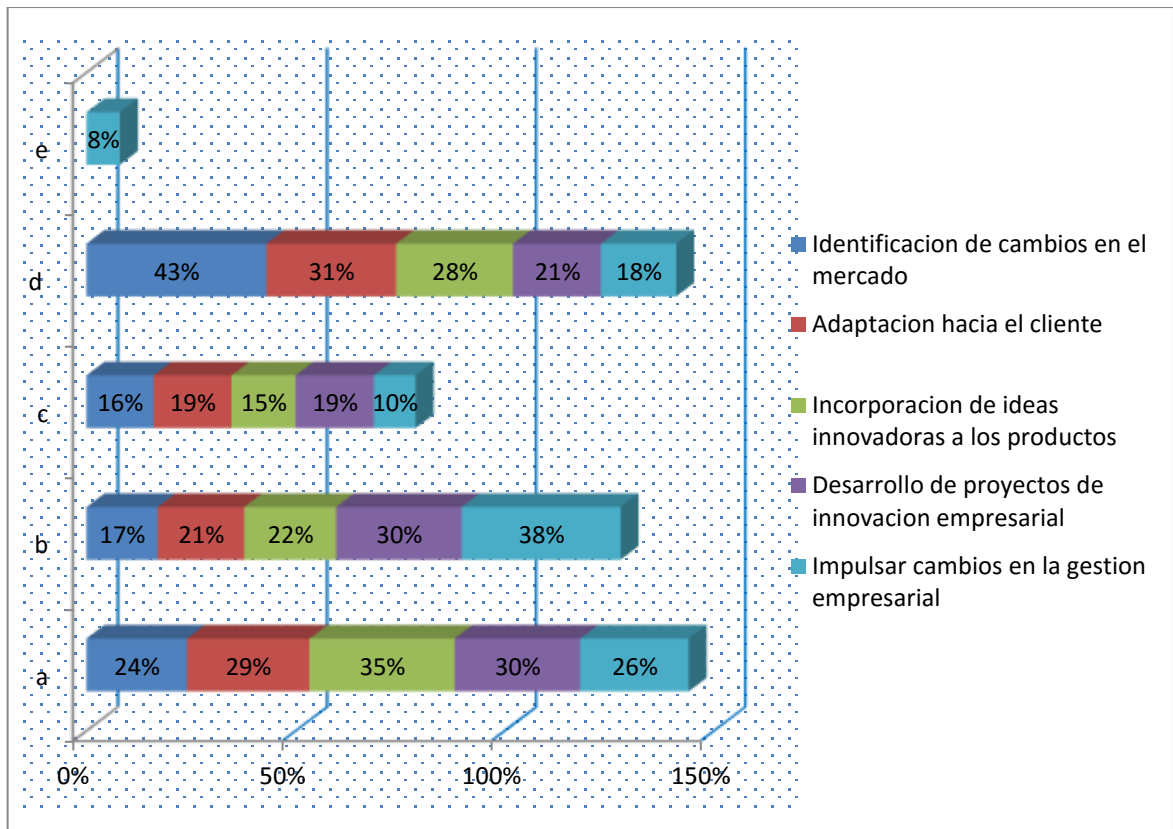


Figura 12. Determinación de la Gestión de la Innovación por Dimensiones

Fuente: A partir de la encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

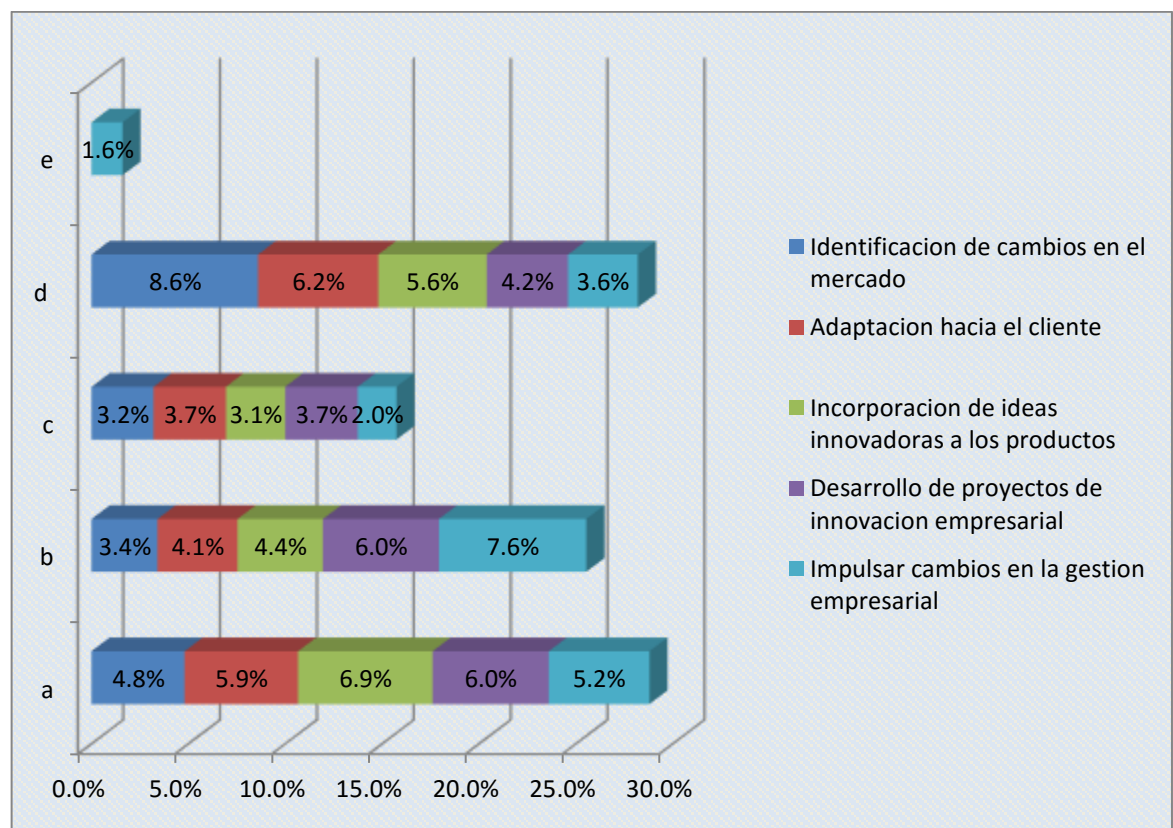


Figura 13. Determinación de Empresas que Gestionan la Innovación Según Dimensiones

Fuente: A partir de la Tabla 19 determinación de la gestión de la innovación empresarial

Interpretación

En la tabla 21 y figuras 12 y 13 se observa sobre la primera dimensión que el 24% de los empresarios de las MYPES encuestadas se interesan en conocer las necesidades de sus clientes, para el cual utilizan herramientas y estrategias que les permita conocer sus necesidades y expectativas, mientras que el 29% de los empresarios de las MYPES del sector en estudio realizan degustaciones y asesorías a sus clientes respecto a la utilización de sus productos, con el cual se determina la dimensión de adaptación hacia el cliente y además, el 35% de los empresarios incorporan innovaciones a sus productos en relación a las necesidades de sus clientes, en tanto, el 30% de los empresarios han desarrollado proyectos de innovación en el área personal, se debe considerar también a los colaboradores como clientes importantes de la empresa y finalmente, el 26% de los empresarios encuestados han impulsado cambios en su empresa con la finalidad de ganar más clientes en el mercado.

Para conocer la gestión de la innovación empresarial en las MYPES del sector industrial formal del distrito de Abancay, se deben describir las dimensiones en base a los indicadores y resultados obtenidos en la investigación, “ante la diversidad de características, si intentamos identificar un patrón común de comportamiento en todas estas empresas para conocer cómo consigue destacar, o mejor dicho, para saber que hacen para innovar, este se relacionaría directamente con la adaptación del modelo de negocio” (Gonzales, 2009, pág. 29). El modelo de negocio se refiere a la forma como las MYPES del sector industrial se relacionan con sus clientes, sean estas relaciones formales o informales que les permita obtener una gama de información para generar innovaciones en sus diferentes áreas de la empresa.

Conforme los datos que se observa de los resultados de esta investigación y poder determinar el margen de las empresas que gestionan la innovación empresarial, con los resultados obtenidos de la dimensión, identificación de cambios, adaptación hacia el cliente, incorporación de innovaciones, desarrollo de proyectos innovadores e impulsar cambios en la empresa, el cual representa a las empresas innovadoras o que gestionan la innovación en sus proceso de gestión empresarial, el 29% de los empresarios de las MYPES estudiadas en esta investigación gestiona la innovación empresarial. Del cual podríamos afirmar que el 71% de los empresarios de las MYPES estudiadas no gestionan la innovación empresarial.

También como se observa en la tabla 21 se puede afirmar que dentro de las micro y pequeñas empresas estudiadas en el que no gestionan la innovación empresarial se encuentra el grupo de empresarios que no tienen nada de interés en realizar acciones de innovación, no muestra ningún interés sobre lo que es la innovación, quiere decir son empresarios que trabajan aun con metodologías antiguas, obsoletas, que no están dispuestas a dejar sus creencias, hábitos, que representa el 27% del total de encuestados. También se puede observar que el 44% de

empresarios de las MYPES estudiadas en este proyecto están buscando la forma de crear innovaciones en sus empresas, emplean algunas herramientas como talleres de creatividad, benchmarking, participan en ferias, buscan mejorar la presentación de sus productos, estas empresas en un tiempo determinado podrán algunos con éxito encaminarse en los proceso de innovación empresarial.

4.2 Discusión

La presente investigación es válida por que se fundamenta en los modelos teóricos de Gonzales Sabater, sobre Las Claves para la Innovación. Ángel Arbonis, la Disciplina de la Innovación. CEEI y GALICIA, Innovación Empresarial Manuales Prácticos de la Pyme y otros libros, investigaciones, revistas, etc., además se apoya en la información de fuente primaria obtenida de las entrevistas y encuestas realizadas a los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal, información secundaria que se obtuvo del centro de asesorías de MYPES Cconislla consultores, sobre los problemas comunes de las MYPES, como también de los informes de la dirección de producción Apurímac, Inei, Sunat y otras instituciones estatales. La gestión de la innovación empresarial se fundamenta en las dimensiones de; identificación de cambios en el mercado, adaptación del negocio hacia los clientes, incorporación de ideas nuevas, desarrollo de proyectos innovadores y razones para impulsar cambios en la empresa, tal como propone Gonzales Sabater que para consideran si una empresa es innovadora y que gestiona la innovación se debe orientar su modelo de negocio hacia sus clientes.

(Del Rey, y Laviña, 2008, p. 38) Considera que la gestión y la innovación deben de ir juntas de la mano, una gestión sin innovación y una innovación no gestionada no tendría sentido “En el contexto empresarial en el que nos encontramos, la competitividad de las empresas y la propia actividad de la gestión son, casi siempre, referentes inmediatos de la innovación. Esta debería estar presente en la estrategia de cualquier empresa, no solo como idea genérica, sino también como objetivos concretos, asignación de recursos y análisis de resultados como parte del propio sistema de gestión”, se refiere a las habilidades de la empresas de conocer a sus clientes y responder a las necesidades y expectativas de los mismos, y que la innovación debe ser gestionada en todos los proceso y áreas de la empresa, por lo que de los resultados obtenidos en esta investigación coincide con las teorías sustentadas. Para (Ramis Pujol, 2005, p. 69) “una buena gestión de la innovación debe estar basada en una organización sistemática de proyecto de innovación”, esto refuerza y fundamenta la dimensión de trabajar en base a proyectos de innovación, a la variable gestión de la innovación empresarial, es así que los fundamentos teóricos de esta investigación valida los resultados obtenidos sobre la gestión de la innovación de los empresarios de la micro y pequeña empresa del sector industrial formal.

“..., la gestión de la innovación consiste en la organización y dirección de los recursos (humanos, económicos y materiales) con el objetivo de incrementar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas que permitan la creación de nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los ya existentes” (Ceei y Galicia), 2010, p. 32), esta teoría fundamenta y sustenta las dimensiones de incorporar cambios y mejoras a los productos e impulsar cambios en toda la empresa para que sea innovadora o gestora de la innovación.

De las teorías sustentadas por los diferentes autores de la innovación y gestión de la innovación empresarial, se puede decir que la adaptación del modelo de negocio hacia los clientes es la base para gestionar la innovación empresarial y en ese contexto de adaptación del modelo de negocio de los empresarios de micro y pequeña empresa se obtuvo a la variable gestión de la innovación empresarial, que el 29% de empresarios de la micro y pequeña empresa estudiadas gestionan la innovación empresarial, identifican cambios en el mercado procurando conocer las necesidades de sus clientes, adaptan sus productos a sus cliente mediante degustaciones y accesorias, incorporan ideas innovadoras a sus productos paralelamente a las necesidades y exigencias de sus clientes, desarrollan proyectos de innovación empresarial mejorando las capacidades de sus colaboradores y finalmente impulsar cambios en la empresa con la finalidad de ganar más clientes, estas empresas están adaptando su modelo de negocio hacia sus clientes, por lo que se puede afirmar que gestionan la innovación. El 44% de empresarios de la micro y pequeña empresa encuestadas, del sector industrial formal del distrito de Abancay no gestionan la innovación empresarial, desconocen absolutamente lo que es la innovación, sin embargo utilizan alguna herramienta de innovación, que en algún momento irán incorporándose progresivamente a la lista de empresas que gestionan la innovación empresarial y el 27% de empresarios encuestados no muestran interés en realizar acciones innovadoras, muestran cierta resistencia a los cambios de su entorno, en este sentido, los resultados obtenidos por la presente investigación puede ser utilizados en todas las organizaciones públicas o privadas, para poder realizar otras investigaciones que involucren a las Micro y Pequeñas Empresas del sector estudiado, cabe aclarar que las empresas que no innovan corren el riesgo a quedar relegadas del mercado, desaparecer o bien convertirse en negocios de supervivencia.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Primera

El 24% de empresarios de las micro y pequeñas empresas estudiadas realizan estudios de mercado para identificar los cambios que ocurren, enfocándose en las necesidades de los clientes, el cual representa en 5% del acumulado total porcentual. También el 33% de las empresas encuestadas en esta dimensión utilizan herramientas de innovación para poder identificar los cambios en el mercado, mientras que el 43% de empresas de este sector que no le dan importancia a los cambios que ocurren en el mercado.

Segunda

El 29% de empresarios de las micro y pequeñas empresas estudiadas adaptan sus productos a sus clientes mediante degustaciones y asesorías, que representa el 6% del total acumulado. También el 40% de estas empresas participan en ferias e implementan cuadernos de sugerencias para poder adaptar sus productos hacia sus clientes, en tanto el 31% de estas empresas no consideran importante la adaptación de sus productos hacia sus clientes.

Tercera

El 35% de empresarios de las micro y pequeñas empresas estudiadas incorporan ideas innovadoras a sus productos mediante estrategias de identificación de necesidades de sus clientes, que representa el 7% del porcentaje acumulado, en tanto que el 37% de las empresas estudiadas lo realizan con sus trabajadores y empresas del rubro, mientras que el 28% de las empresas estudiadas no consideran importante la incorporación de ideas innovadoras a sus productos.

Cuarta

El 30% de empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector industrial formal desarrollan proyectos de innovación empresarial en el área personal, mejorando las capacidades de sus colaboradores, que representa el 6% del total acumulado, además, el 49% de estas empresas realizan proyectos de innovación en el área de marketing y producción, mientras que el 21% de los empresarios creen que no es indispensable desarrollar proyectos de innovación empresarial.

Quinta

El 26% de empresarios de las micro y pequeñas empresas estudiadas impulsan cambios en sus empresas con la finalidad de ganar más clientes en el mercado, que representa el 5% del total acumulado, en tanto que el 38% de los empresarios encuestados impulsan cambios en sus empresas con la finalidad de ser líderes en el mercado y obtener mayor rentabilidad,

mientras que el 8% de los empresarios sostienen que no es importante impulsar cambios en sus procesos de gestión empresarial.

Sexta

El 29% de empresarios de las micro y pequeñas empresas estudiadas, gestionan la innovación en sus procesos de gestión empresarial, esto bajo la fundamentación teórica de buscar una similitud de estas empresas gestoras de la innovación, en tanto que el 44% de empresarios de la micro y pequeña empresa estudiadas no realizan la gestión de la innovación empresarial y mientras que el 27% de estas empresas no consideran que sea importante realizar procesos de gestión de la innovación empresarial.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones arribadas en la presente investigación, se alcanza las siguientes recomendaciones:

Primera

A los empresarios de la micro y pequeña empresa que no gestionan la innovación empresarial pero que utilizan alguna herramienta o estrategia con el cual quieren generar cambios en sus empresas, se les recomienda intensificar la utilización de herramientas y técnicas para identificar las necesidades de los clientes, además, de preocuparse en observar los cambios contextuales y las necesidades de sus clientes.

Segunda

A los empresarios de la micro y pequeña empresa que no adaptan sus productos a sus clientes, se les recomienda realizar sondeos o estudios de mercado para identificar las necesidades de sus clientes y adaptar sus productos, y ser más flexibles a los cambios o acudir a centros de innovación y desarrollo empresarial para solicitar asesorías.

Tercera

A los empresarios de la micro y pequeña empresa que no incorporan ideas innovadoras a sus productos, se les recomienda intensificar la utilización de herramientas de gestión de la innovación para mejorar sus productos o crear otros nuevos y a los que no le dan importancia a la mejora de sus productos, comprender la constancia de los cambios sociales y las necesidades teniendo en cuenta que los productos que ofrecen con el tiempo pueden quedar desfasados.

Cuarta

Los empresarios de las micro y pequeñas empresas del sector industrial, deben realizar proyectos de innovación empresarial en sus diferentes áreas e implementar la gestión de la innovación empresarial de manera progresiva.

Quinta

Los empresarios de las micro y pequeñas empresas deben preocuparse por generar cambios en sus procesos de gestión mediante la utilización de estrategias y herramientas de innovación empresarial.

Sexta

Los empresarios de la micro y pequeñas empresas que no gestionan la innovación empresarial deben intensificar el uso de herramientas y estrategias de gestión de la innovación empresarial para mejorar sus productos, procesos, etc, y preocuparse por el futuro de sus empresas, debido a los cambios constantes, puedan quedar relegadas del mercado en caso no darle importancia a la innovación empresarial.

Bibliografía

- Aguirre R, O., Prado G, M. V., Van Rouge K, R., y Fukushima, M. (2001). *Gestion Competitiva para una Mediana y Pequeña Empresa*. Lima: Corporacion Grafica NAVARRETE S.A.
- Arbonies, A. L. (2009). *La Disciplina de la Innovacion Rutinas Creativas*. Buenos Aires: Ediciones Diaz de Santos.
- Bankinter, F. d. (2007). *07 Innovacion "The Wealth of Nations"*. Madrid: Bankinter Ediciones.
- Camara de Comercio e Industria, D. M. (2004). *Herramientas de Gestion de la Innovacion* (Vol. I). Madrid, España: Legna Graficas, S.L.
- Ceei, G., y Galicia), S. (. (2010). *Innovacion Empresarial Manuales Practicos d ela Pyme*. Santiago de Compostela: Ceei, Galicia; SA. (Bic Galicia).
- Centro Europeo de Empresas e Innonacion, C. R. (13 de Mqyo de 2007). *Manual de Innovacion, Guia Practica de Gestion de la I+D+i para Pymes. I, Primera*. Ciudad Real, España: Lince Artes Graficas.
- Consortio de Investigacion Economica y Social, C. (2010). *Innovacion Empresarial y Comportamiento Tecnologico Sectorial*. Lima: Nova print S.A.C.
- Cotec, F. (2010). *Innovacion en Sentido Amplio: Un Modelo Empresarial Analisis Conceptual y Empirico* (Primera ed., Vol. I). Madrid, España: Graficas Areas Montano S.A.
- D. Alessio, F., y Del Carpio, L. (2016). *Resultado del Indice de Competitividad Regional del Peru´*. Lima: CENTRUM Futuro.
- D. Alessio, F., y Del Carpio, L. (2016). *Resultados del Indice de Competitividad Regional del Peru*. Lima: Centrum Futuro.
- Del Rey, J., y Laviña, J. (2008). *Criterios e Indicadores de la Excelencia en la Innovacion Empresarial*. Madrid: Graficas Muriel.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2011). *Politiclas para la Innovacion en las Pequeñas y Medianas Empresas en America Latina*. Santiago: CEPAL.
- Drucker, P. F. (1999). *Management CHallenges For The 21ts Century*. New York: HarperCollins Publishers, inc.,.
- Drucker, P. F. (2003). *Managing in the Next Society*. New ork: Truman Talley Books.
- Escorsa Castells, P., y Valls Pasola, J. (1998). *Tecnologia e innovacion en la Empresa* (Segunda ed., Vol. II). Catalunya: EdicionesUPC.
- Espinoza Peña, H. (2006). *Innovar para Competir*. Lima: Visual Press SAC.
- Gallastegui Sabroso, M., Destefano Beltran, L., & Bernal Sanchez, G. (2009). *ESTUDIOS DE PRACTICA EXITOSA DE INNOVACION EMPRESARIAL*. Lima: FINCYT CIES.
- Garcia Monjon, J. V. (2010). *Innovar en la Era del Conocimiento*. Madrid: Gesbiblo, SL.

- Gonzales Sabater, F. J. (2009). *5 Claves para Innovar, Recomendaciones para Destacar en un Mercado Global* (Primera ed., Vol. I). Alicante, España: Ediciones Gonzales Sabater.
- Haas Edersheim, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker* (Segunda ed., Vol. II). (D. C. Chavez Garcia, Trad.) Mexico, Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). Mexico DF.: Mcgraw Hill/ Interamericana Editores S S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta ed.). Mexico DF: Mcgraw Hill/ Interamericana Editores S S.A.
- Igartua Lopez, J. I. (2009). *Gestion de la Innovacion en el Empresa Vasca*. Valencia: Departamento de Organizacion y Empresas.
- Koontz, h., Wihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial* (Segunda ed.). Honkon, china, China: McGraw Hill.
- Madrid, C. E. (2010). *La Innovacion: Un Factor Clave para la Competitividad de las Empresas*. Madrid: Datagrafic, SL.
- Martinez Villaverde, L. (2006). *Gestion del Cambio y la Innovacion en la Empresa*. Madrid: Gesbiblo, S.L.
- Peresson, L. (2007). *Sistemas de Gestion de la Calidad con Enfoque al Cliente*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Ramis Pujol, J. (7 de Junio de 2005). *Guia Practica de la Innovacion para Pymes. Guia Practica de la Innovacion para Pymes, I, 1*. Palma de Mallorca, Palma de Mallorca, España: Filmac Centre S,L.
- Rubio Domingez, P. (2008). *Introduccion a la Gestion Empresarial* (Primera ed., Vol. I). Madrid, España: Instituto Europeo de Gestion Empresarial.
- Scarone Delgado, C. A. (2005). *La Innovacion en la Empresa*. Catalunya: uoc.
- Tecnalia, L. (2016). *Eco - Innovacion Cadena de Valor e Innovacion Sostenible*. Madrid: Labein Tecnalia.
- Valera V., R. (2011). *Desarrollo, Innovacion y Cultura Empresarial*. Santiago de Cali: Feriva SA.
- Velasco Galvez, D., y Lopez Vargas, K. (2013). *La Capacidad Innovadora de las MYPES Peruanas en el Universo del APEC*. Lima: Apec.
- Weinberger Villaran, K. (2009). *ESTRATEGIA Para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa* (Primera ed., Vol. I). Lima, Peru: Media corp Peru.

ANEXOS

Anexos A. Matriz de Consistencia

Gestión de la Innovación Empresarial en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industrial Formal en el Distrito de Abancay Año 2017						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo es la Gestión de la Innovación empresarial en las MYPES del sector industrial formal en el distrito de Abancay?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial identifican los cambios en el mercado?</p> <p>b) ¿Cómo en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal adaptan sus productos hacia sus clientes?</p> <p>c) ¿De qué manera en las MYPES del sector industrial formal incorporan nuevas ideas a sus productos?</p> <p>d) ¿Realizan proyectos de en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial formal?</p> <p>e) ¿Impulsan cambios en su gestión empresarial en las MYPES del sector industrial formal?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer si en las MYPES del sector industrial formal en el distrito de Abancay Gestionan la Innovación empresarial.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Detallar de qué manera en las Micro y Pequeñas Empresas identifican los cambios en el mercado. ❖ Describir como adaptan sus productos hacia sus clientes en las Micro y Pequeñas Empresas. ❖ Identificar de qué manera en las MYPES incorporan nuevas ideas a sus productos. ❖ Mencionar si en las Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial realizan proyectos de innovación. ❖ Indicar de qué manera impulsan cambios en su gestión empresarial en las Micro y Pequeña Empresas del sector industrial formal. 		<p>Variable</p> <p>Gestión de la Innovación Empresarial.</p>	<p>Identificación de cambios.</p> <p>Adaptación de productos.</p> <p>Incorporación de ideas innovadoras.</p> <p>Desarrollo de proyectos de innovación.</p> <p>Cambios a impulsar en la gestión empresarial.</p>	<p>Sondeos de mercado.</p> <p>Participación en ferias.</p> <p>Catálogo de presentación.</p> <p>Cuaderno de sugerencias.</p> <p>Mejoras y nuevos productos introducidos</p> <p>Procesos creativos, técnicas y herramientas</p> <p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Proyectos de innovación desarrollados.</p> <p>Patentes.</p> <p>Cultura innovadora y clima organizacional</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Científica Básica <p>Nivel de la Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Exploratorio-descriptivo <p>Método de la Investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Inductivo <p>Diseño</p> <p>Transaccional o transversal, No experimental.</p> <p>Muestreo</p> <p>Se ha tomado 269 MYPES industriales formales en el distrito de Abancay, la muestra es de 150 MYPES.</p> <p>Técnica</p> <p>Encuesta, entrevista.</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionarios.</p>

Anexos B. Estadística de Confiabilidad alfa de CRON BACH

Para la identificación de la gestión de la innovación empresarial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,989	8

Según los resultados obtenidos en el cuadro con estadístico de SPSS mediante el alfa de Cronbach nos muestra aproximadamente el 0.989, lo cual decimos que el instrumento a utilizar en el presente trabajo de investigación es válida como un coeficiente de un rango Excelente según la teoría antes citada.

Para la valoración de los procesos de la gestión de la innovación empresarial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,992	12

Anexos C. Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ESTUDIO SOBRE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Para la Elaboración de Tesis Profesional Acerca de la Gestión de la Innovación en las Mypes.

OBJETIVO: Conocer la implantación real, importancia y valoración de la gestión de la innovación en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industrial Formal en el Distrito de Abancay

NOTA:

- Las empresas seleccionadas para el presente estudio han sido elegidas al azar.
- Las respuestas de los encuestados serán incluidas en la tesis, pero nunca reveladas de manera individual.
- Le pedimos que conteste las preguntas con la mayor sinceridad posible.

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan las preguntas con alternativas. Por favor marque con una "X" la alternativa que usted considera más importante en las preguntas del 1 al 8 e indique la valoración de importancia que le da a las preguntas planteadas del 9 al 19, según la experiencia en su empresa.

La gestión de la innovación consiste en la organización y dirección de los recursos (humanos, económicos y materiales) con el objetivo de incrementar la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas que permitan la creación de nuevos productos, procesos o servicios o mejorar los ya existentes.

Identificación de la Gestión de la Innovación Empresarial	
<p>1. ¿Según Ud. La innovación se refiere a?</p> <p>a) Actividad de cambio y superación</p> <p>b) Nuevas tecnologías</p> <p>c) Aceptación de ideas nuevas en el mercado</p> <p>d) Acción de mejora de la calidad</p> <p>e) Creación de ideas nuevas</p> <p>Otro.....</p>	<p>5. ¿En base a qué relaciones genera nuevas ideas en su empresa?</p> <p>a) Consultor externo</p> <p>b) Con las universidades</p> <p>c) Empresas del rubro</p> <p>d) Con los clientes</p> <p>e) Con sus trabajadores</p> <p>Otro.....</p>
<p>2. ¿Qué estrategias de gestión de la innovación utiliza Ud. Para generar nuevas ideas en su empresa?</p> <p>a) Benchmarking</p> <p>b) Estudio de mercado</p> <p>c) Reuniones con sus clientes</p> <p>d) Talleres de creatividad</p> <p>e) Lluvia de ideas</p> <p>Otro.....</p>	<p>6. ¿En qué área de la empresa ha realizado Ud. Gestión de la innovación empresarial en los tres últimos años?</p> <p>a) Estrategias de producción</p> <p>b) Nuevos procesos más eficientes</p> <p>c) Personal (investigación, creatividad)</p> <p>d) Marketing (mercados y marca).</p> <p>e) Producción (insumos, materias prima, tecnologías, equipos).</p> <p>Otro.....</p>
<p>3. ¿Qué estrategia considera Ud. Más importante para que el cliente pueda aportar con ideas a la mejora de sus productos?</p> <p>a) Catálogo de presentación</p> <p>b) Participación en concursos</p> <p>c) Degustaciones o asesorías de uso y aplicación</p> <p>d) Participación en ferias</p> <p>e) Cuaderno de sugerencias</p> <p>Otro.....</p>	<p>7. ¿Cuáles son los incentivos o estímulos que da Ud. al personal por la generación de nuevas ideas para su empresa?</p> <p>a) No es necesario darles</p> <p>b) Reconocimientos</p> <p>c) Beca de capacitación</p> <p>d) Premios materiales</p> <p>e) Incentivo económico</p> <p>Otro.....</p>
<p>4. ¿Qué estrategia considera Ud. Más importante para la mejora y desarrollo de nuevos productos?</p> <p>a) Compra de nuevas ideas o tecnologías</p> <p>b) Asociación o participación en redes tecnológicas</p> <p>c) Talleres o seminarios de desarrollo de productos</p> <p>d) Procesos creativos</p> <p>e) Generación en la propia empresa</p> <p>Otro.....</p>	<p>8. ¿Por qué razón o motivo realiza o realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa?</p> <p>a) Reducir los costos de producción</p> <p>b) Tener una ventaja competitiva frente a la competencia</p> <p>c) Ganar más clientes y mercado</p> <p>d) Ser líder en el mercado</p> <p>e) Obtener mayor rentabilidad</p> <p>Otro.....</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



La valoración de los procesos de la gestión de la innovación empresarial								
Por favor indique su grado de acuerdo en importancia de las siguientes cuestiones								
No tiene importancia	No es necesario	Poco importante	importante	Indispensable				
1	2	3	4	5				
PREGUNTAS				ALTERNATIVAS				
				1	2	3	4	5
1. ¿Qué tan importante es para Ud. Realizar estudios de mercado para identificar los cambios que ocurren?								
2. Tener un cuaderno de sugerencia para recibir la sugerencia de los clientes respecto a los productos que ofrece, ¿Qué tan importante es para Ud.?								
3. ¿Que los clientes conozcan con anterioridad los productos que les ofrecen y puedan hacer llegar sugerencias para mejorar en cuanto al sabor, contenido, envase, presentación y precio, cual es la apreciación que Ud. Le da?								
4. ¿Qué valoración le da Ud. Al hecho de que la empresa que dirige debe participar en ferias de presentación de sus productos?								
5. ¿Qué tan importante es para Ud. La actividad de vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías, las necesidades de los clientes, las nuevas herramientas de innovación, nuevos productos de la competencia, los productos sustitutos y los precios?								
6. En la empresa que dirige las ideas aportadas por los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, centros de investigación y medios informativos, es considerada muy valiosa. ¿Qué tan importante es para Ud.?								
7. ¿Qué tan importante es para Ud. Incorporar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes?								
8. Implementar mejoras a los productos como; en su contenido, presentación, aplicación u otras características para Ud. Es								
9. ¿El sector en el que se encuentra su empresa desarrollar nuevos productos, procesos, marketing, relaciones de comunicación con los trabajadores y clientes, que tan importante es para Ud. Como actividades prioritarias en su sector?								
10. ¿Qué tan importante es para Ud. Desarrollar proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa, para generar cambios significativos?								
11. ¿En el sector en el que se encuentra su empresa que valoración le da Ud. El hecho de patentar algunos productos para evitar la apropiación de sus competidores como derecho intelectual?								
12. Tener un ambiente de trabajo adecuado con participación libre, aportando ideas, en plena comunicación con los demás para el buen desempeño del trabajador ¿Qué tan importante es para Ud. dentro de la empresa que dirige?								

Fuente: Elaboración Propia

Junio - Noviembre del 2017

Muchas Gracias por su Colaboración

Anexos D. Resultados del Cuestionario
Identificación de la gestión de la innovación empresarial

Tabla. 22

¿Según Ud. La innovación se refiere a?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Actitud de cambio y superación	14	9,3	9,3	9,3
Nuevas tecnologías	35	23,3	23,3	32,7
Aceptación de ideas nuevas en el mercado	23	15,3	15,3	48,0
Acción de mejora de la calidad	48	32,0	32,0	80,0
Creación de ideas nuevas	30	20,0	20,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

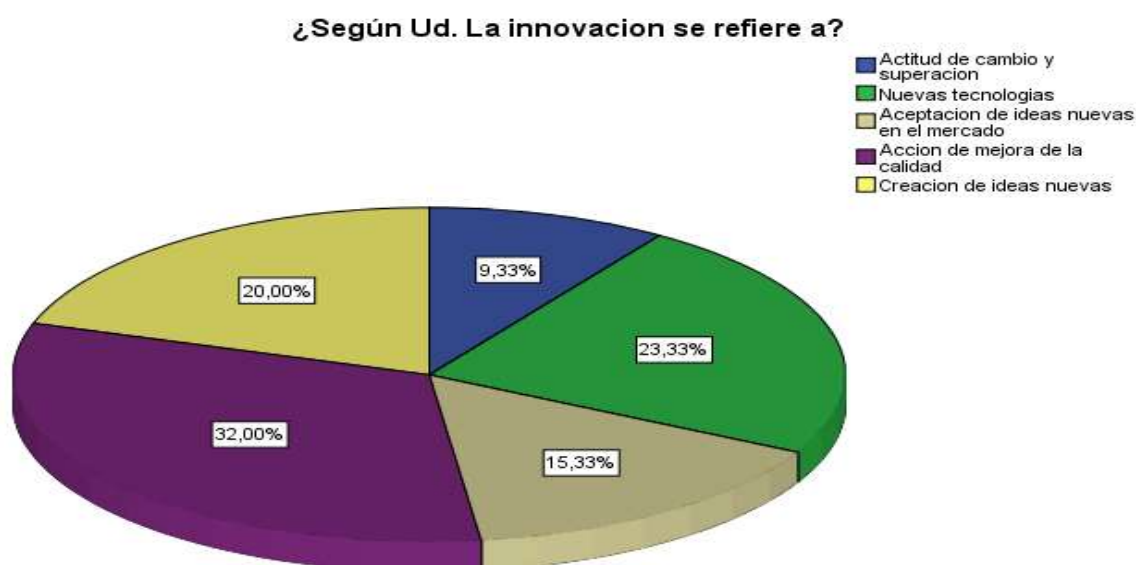


Figura 14. Comprensión de la innovación por los empresarios de las MYPES.

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 22 y figura 14, se observa que el 32% de los encuestados entienden a la innovación como un proceso de acción de mejorar la calidad, mientras que el 23,33% sostienen que la innovación se refiere a las nuevas tecnologías, también el 20% de los encuestados indican que la innovación se refiere a la aceptación de ideas nuevas en el mercado, entretanto, el 15,33% sostiene que la innovación es la aceptación de ideas nuevas que surgen en el mercado, y finalmente, el 9,33% considera que la innovación es una actitud de cambio y superación.

Tabla. 23

¿Qué estrategias de gestión de la innovación utiliza Ud. Para generar nuevas ideas en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Benchmarking	8	5,3	5,3	5,3
Estudio de mercados	43	28,7	28,7	34,0
Reuniones con sus clientes	36	24,0	24,0	58,0
Talleres de creatividad	39	26,0	26,0	84,0
Lluvia de ideas	24	16,0	16,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Qué estrategias de gestión de la innovación utiliza Ud. Para generar nuevas ideas en su empresa?

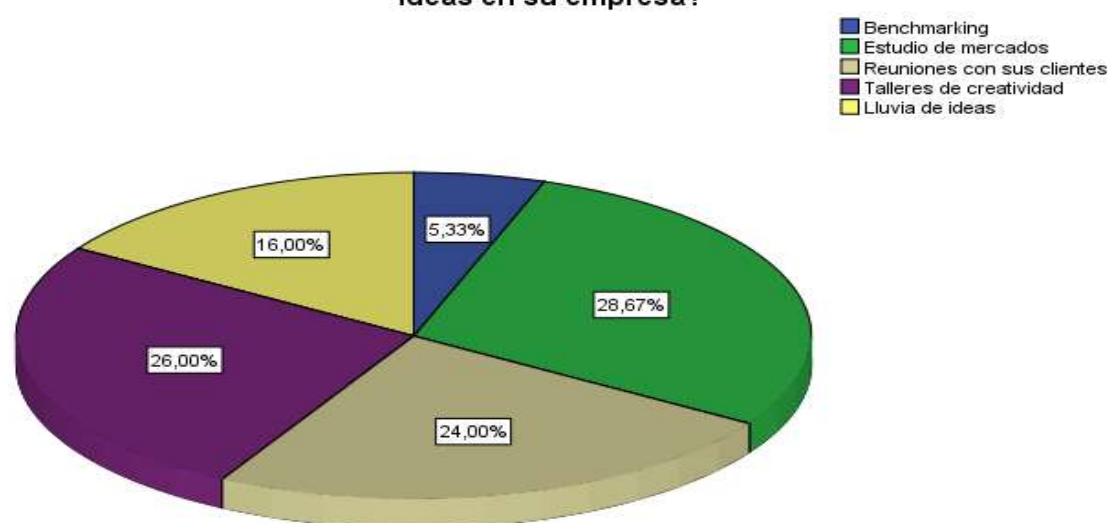


Figura 15. Estrategias de gestión de la innovación que utilizan los empresarios para generar nuevas ideas en sus empresas

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 23 y figura 15, sobre el indicador jerárquico de las estrategias de generación de nuevas ideas, se observa que el 28.67% considera que el estudio de mercados es una de las estrategias más importantes para generar nuevas ideas en su empresa, mientras que el 26% manifiesta que los talleres de creatividad es la herramienta para la generación de nuevas ideas, entretanto el 24% indica que llevar reuniones con sus clientes es la fuente de generación de nuevas ideas, además, el 16% de los encuestados consideran que una de las estrategias para la generación de nuevas ideas es el Brainstorming o lluvia de ideas y finalmente, el 5.33% cree que el benchmarking es una de las estrategias para la generación de nuevas ideas.

Tabla. 24

¿Qué estrategias considera Ud. Más importantes para que el cliente pueda aportar con ideas a la mejora de sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Catálogo de presentación	23	15,3	15,3	15,3
Participación en concursos	23	15,3	15,3	30,7
Degustaciones o asesorías de uso y aplicación	44	29,3	29,3	60,0
Participación en ferias	32	21,3	21,3	81,3
Cuaderno de sugerencias	28	18,7	18,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Qué estrategias considera Ud. Mas importantes para que el cliente pueda aportar con ideas a la mejora de sus productos?

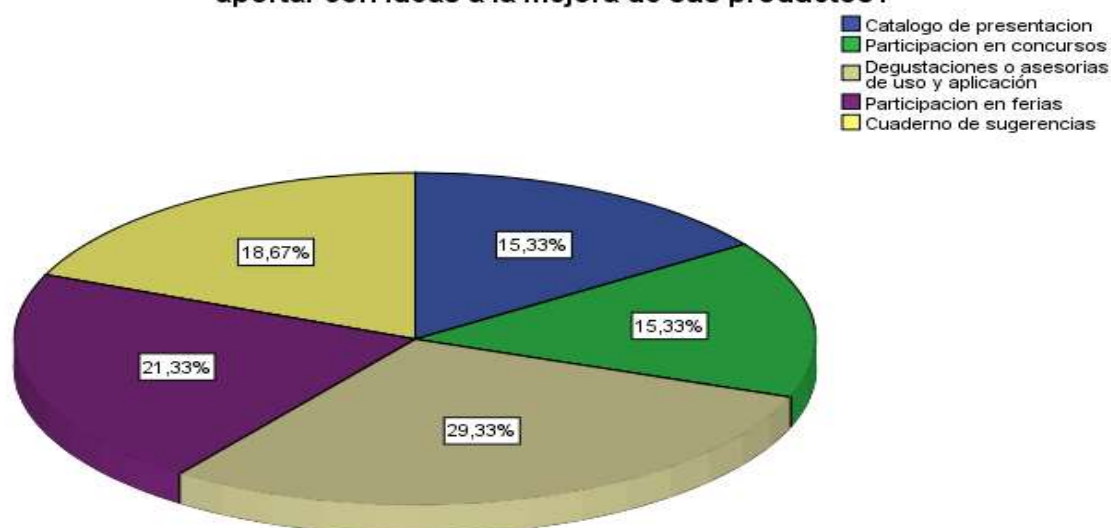


Figura 16. Estrategias más importantes para que el cliente pueda aportar con ideas para mejorar sus productos

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

Se observa en la tabla 24 y figura 16 sobre la generación de nuevas ideas que el 29.33% sostiene que las degustaciones y asesorías de uso y aplicación de sus productos hacia sus clientes es fundamental para que los clientes aporten con nuevas ideas, mientras que el 21.33% considera como estrategia muy importante la participación en ferias, en tanto, el 18.67% considera que se debe poner a disposición del cliente un cuaderno de sugerencias, además, el 15.33% sostiene que solo deben de participarse en concursos que premien a los mejores productos y finalmente, el 15.33% manifiesta que se debe poner a disposición de sus clientes catálogos de presentación de sus productos.

Tabla. 25

¿Qué estrategias considera Ud. Más importantes para la mejora y desarrollo de nuevos productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Compra de nuevas ideas o tecnologías	19	12,7	12,7	12,7
Asociación o participación en redes tecnológicas	22	14,7	14,7	27,3
Talleres o seminarios de desarrollo de productos	28	18,7	18,7	46,0
Procesos creativos	62	41,3	41,3	87,3
Generación en la propia empresa	19	12,7	12,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Qué estrategias considera Ud. Mas importantes para la mejora y desarrollo de nuevos productos?

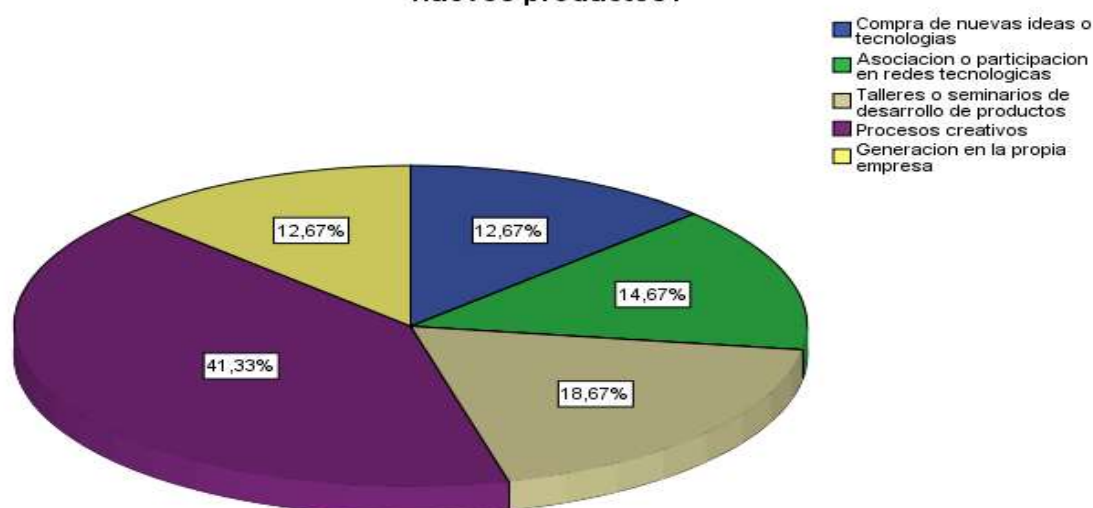


Figura 17. Estrategias más importantes para la mejora y desarrollo de nuevos productos

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

Se observa en la tabla 25 y figura 17, sobre la identificación de la gestión de la innovación empresarial, que el 41.33% de los encuestados que indican a los procesos creativos como una estrategia muy importante para la mejora y desarrollo de nuevos productos, mientras que el 18.67% considera a los talleres de desarrollo de productos, también el 14.67% de los encuestados consideran que la asociación y participación en redes tecnológicas para desarrollar y mejorar nuevos productos, en tanto que el 12.67% de los encuestados consideran que la estrategia para desarrollar nuevos productos son aquellas ideas que deben ser generadas en la propia empresa y finalmente, el 12.67% opta por la compra de nuevas ideas o tecnologías.

Tabla. 26

¿En base a qué relaciones genera nuevas ideas en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Consultor externo	12	8,0	8,0	8,0
Con las universidades	17	11,3	11,3	19,3
Empresas del rubro	30	20,0	20,0	39,3
Con los clientes	52	34,7	34,7	74,0
Con sus trabajadores	39	26,0	26,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿En base a qué relaciones genera nuevas ideas en su empresa?

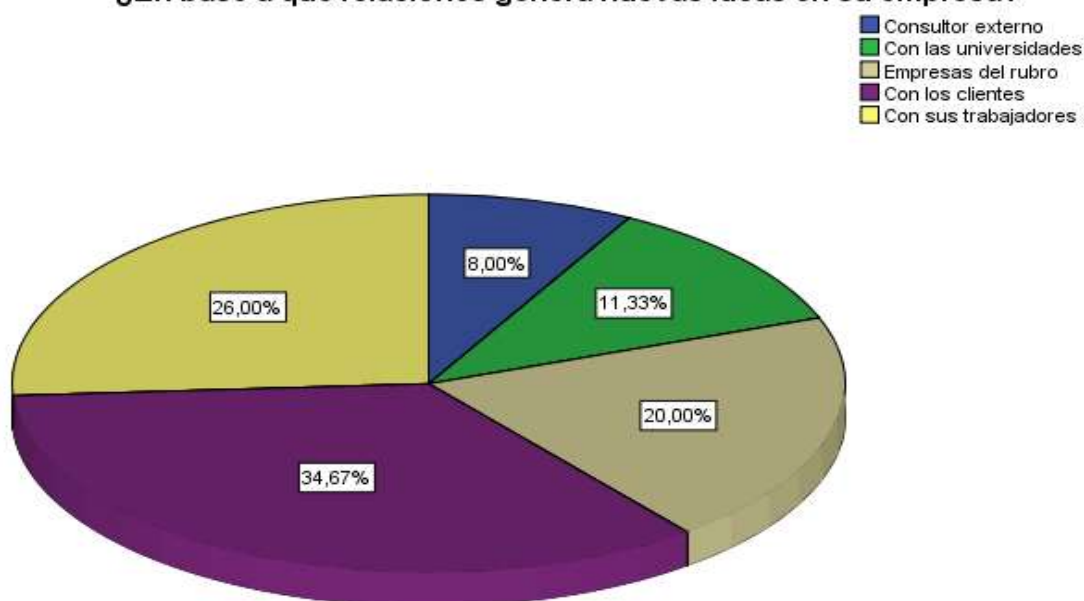


Figura 18. Sobre la base de la relación en que generan nuevas ideas en sus empresas

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 26 y figura 18 se observa, sobre la identificación de la gestión de la innovación empresarial, que el 34.67% de los encuestados sostienen que la generación de nuevas ideas para su empresa está basada en relación a sus clientes, mientras que el 26% manifiestan que es fundamental, la participación de sus trabajadores en la generación de nuevas ideas en su empresa, también el 20% indica que las nuevas ideas se generan en las universidades, en tanto que el 11.33% considera que las universidades son donde se generan las ideas innovadoras y el finalmente, el 8% de los encuestados manifiesta que las ideas innovadoras se generan con un consultor externo.

Tabla. 27

¿En qué área de la empresa ha realizado Ud. Gestión de la innovación empresarial en los tres últimos años?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Estrategias de producción	5	3,3	3,3	3,3
Nuevos procesos más eficientes	19	12,7	12,7	16,0
Personal (investigación, creatividad)	53	35,3	35,3	51,3
Marketing (mercados y marcas)	45	30,0	30,0	81,3
Producción (insumos, materias primas, tecnologías, equipos)	28	18,7	18,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿En que area de la empresa ha realizado ud. Gestion de la innovacion empresarial en los tres ultimos años?

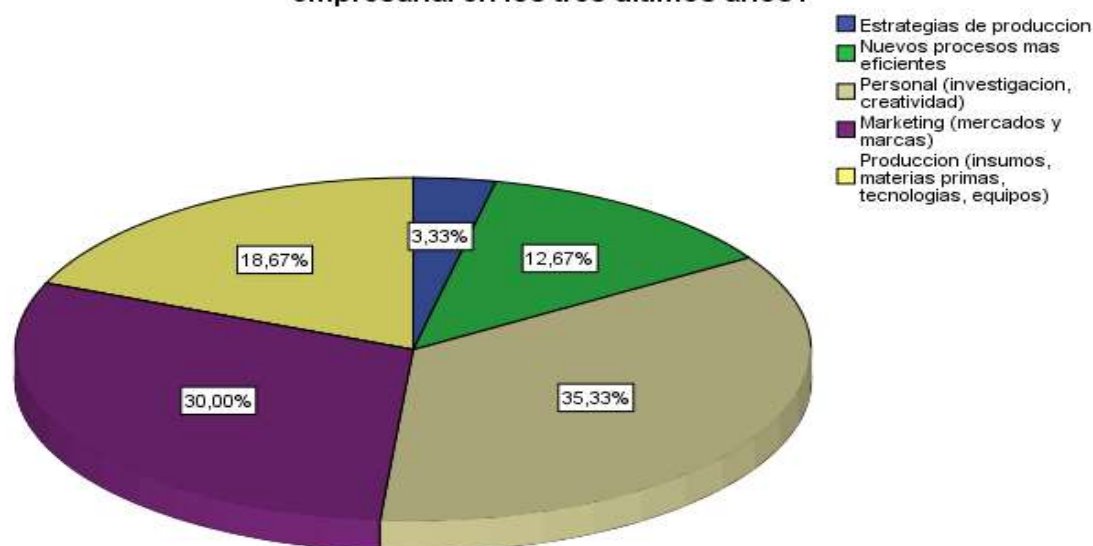


Figura 19. Áreas de la empresa en el que han realizado gestión de la innovación

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

Los resultados obtenidos sobre

En la tabla 27 y figura 19, sobre la identificación de la gestión de la innovación empresarial se observa que el 35.33% de los encuestados manifiestan que en el área de personal realizaron gestión de la innovación en los últimos 3 años, mientras que el 30% sostienen que realizaron gestión de la innovación en el área de marketing, también el 18.67% de los encuestados manifiestan que han desarrollado gestión de la innovación empresarial en la producción de bienes, así mismo el 12.67% en nuevos procesos y finalmente, el 3.33% en estrategias de producción.

Tabla. 28

¿Cuáles son los incentivos o estímulos que da Ud. Al personal por la generación de nuevas ideas para su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No es Necesario darles	18	12,0	12,0	12,0
Reconocimientos	21	14,0	14,0	26,0
Beca de capacitación	15	10,0	10,0	36,0
Premios materiales	35	23,3	23,3	59,3
Incentivo económico	61	40,7	40,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Cuáles son los incentivos o estímulos que da Ud. Al personal por la generación de nuevas ideas para su empresa?

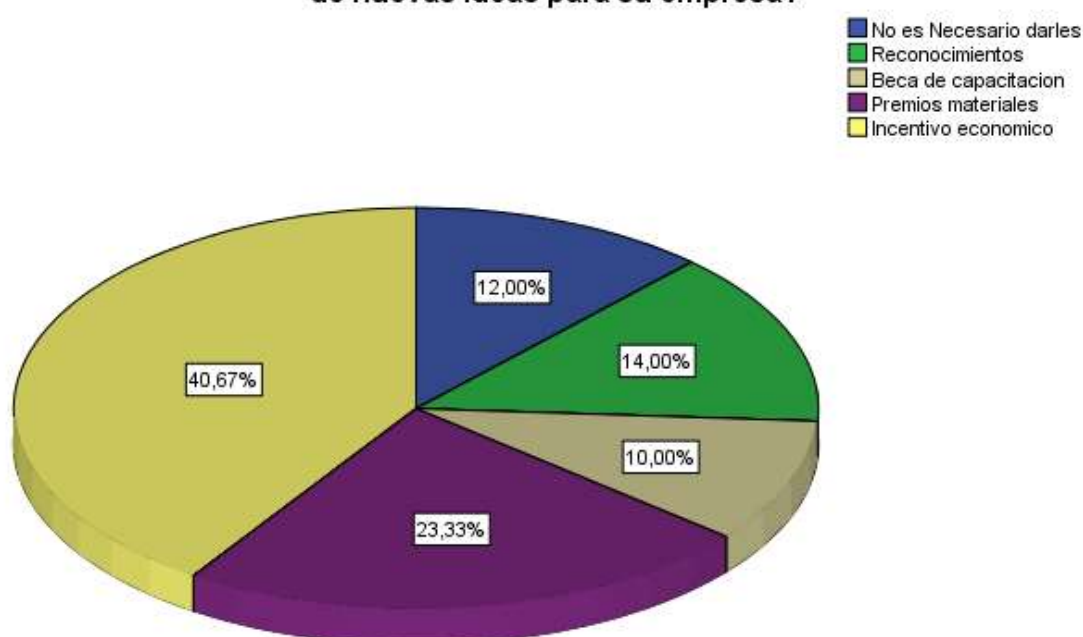


Figura 20. Incentivos o estímulos que dan a su personal para la generación de nuevas ideas

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 28 y figura 20, se observa que el 40.67% manifiesta que prefieren dar o dieron como estímulo incentivos económicos, en tanto que el 23.33% considera que los premios materiales son uno de los más apropiados incentivos o estímulos a sus aportes, mientras que el 14% de los encuestados han optado por reconocer a sus trabajadores por el aporte valioso a la empresa, además, el 12% de los encuestados sostiene que no es necesario darles algún incentivo y finalmente, el 10% de encuestados dieron o prefieren darles becas de capacitación.

Tabla. 29

¿Por qué razón o motivo realiza o realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reducir los costos de producción	10	6,7	6,7	6,7
Tener una ventaja competitiva frente a la competencia	29	19,3	19,3	26,0
Ganar más clientes y mercado	39	26,0	26,0	52,0
Ser líder en el mercado	57	38,0	38,0	90,0
Obtener mayor rentabilidad	15	10,0	10,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Por qué razón o motivo realiza o realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa?

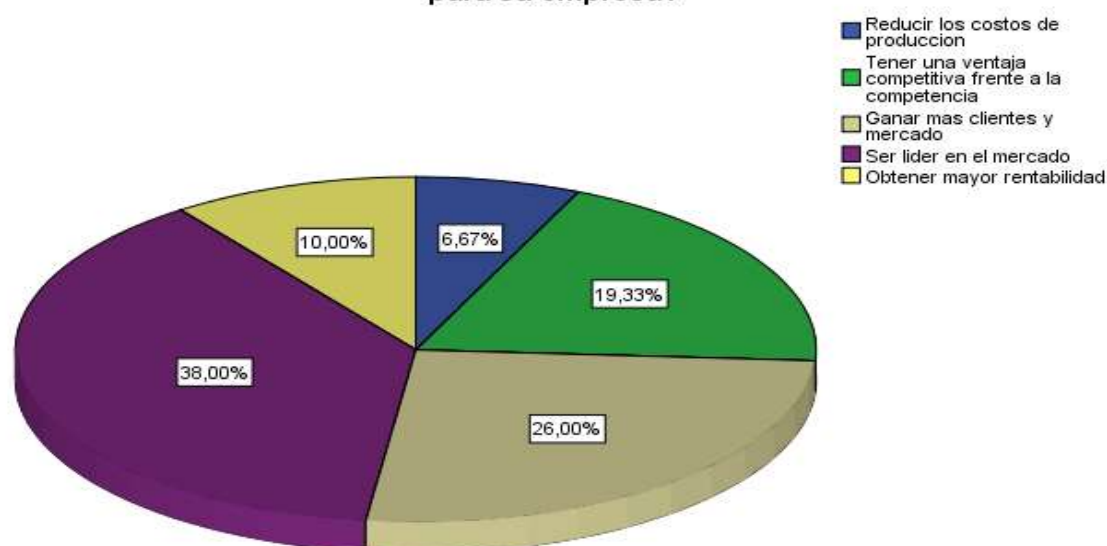


Figura 21. Razón o motivo por el cual realizan o realizarían acciones de gestión de la innovación en sus empresas.

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 29 y figura 21, sobre a la identificación de la gestión de la innovación empresarial en las micro y pequeñas empresas, se observa que el 38% indican respecto a los motivos y razones por el cual realizarían acciones de gestión de la innovación, sería por constituirse en el líder en el mercado, mientras que el 26% consideran motivos como ganar más clientes y mercado, en tanto, que el 19.33% considera que realizaría acciones de gestión de la innovación para su empresa para tener una ventaja competitiva frente a la competencia, además, el 10% de los encuestados considera obtener mayor rentabilidad y finalmente, el 6.67% con la finalidad de reducir sus costos de producción.

Valoración de los procesos de gestión de la innovación empresarial

Tabla. 30

¿Qué tan importante es para Ud. Realizar estudios de mercado para identificar los cambios que ocurren?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene importancia	5	3,3	3,3	3,3
No es necesario	7	4,7	4,7	8,0
Poco importante	26	17,3	17,3	25,3
Importante	75	50,0	50,0	75,3
Indispensable	37	24,7	24,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Qué tan importante es para Ud. Realizar estudios de mercado para identificar los cambios que ocurren?

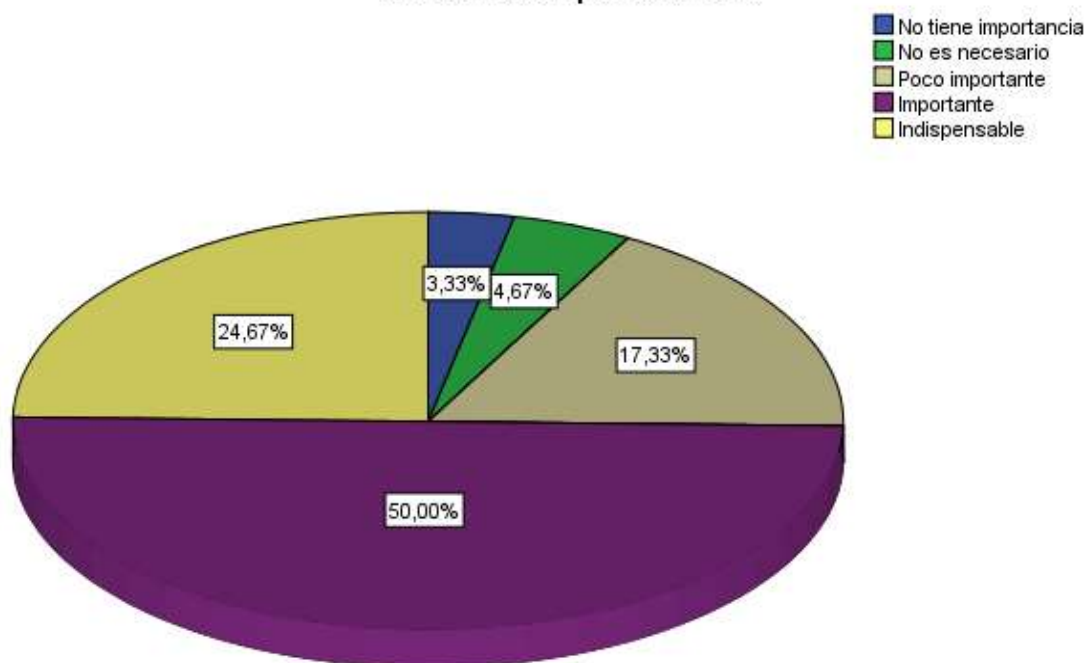


Figura 22. Sobre la Importancia de Realizar Estudios de Mercado

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 30 y figura 22 se observa que el 50% de los empresarios consideran importante realizar estudios de mercado, mientras que el 24.67% considera que es indispensable, y finalmente, el 17.33% cree que es poco importante realizar estudios de mercado.

Tabla. 31

Tener un cuaderno de sugerencia para recibir la sugerencia de los clientes respecto a los productos que ofrece, ¿Qué tan importante es para Ud.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No tiene importancia	4	2,7	2,7	2,7
	No es necesario	17	11,3	11,3	14,0
	Poco importante	35	23,3	23,3	37,3
	Importante	69	46,0	46,0	83,3
	Indispensable	25	16,7	16,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Tener un cuaderno de sugerencia para recibir la sugerencia de los clientes respecto a los productos que ofrece, ¿Qué tan importante es para Ud.?

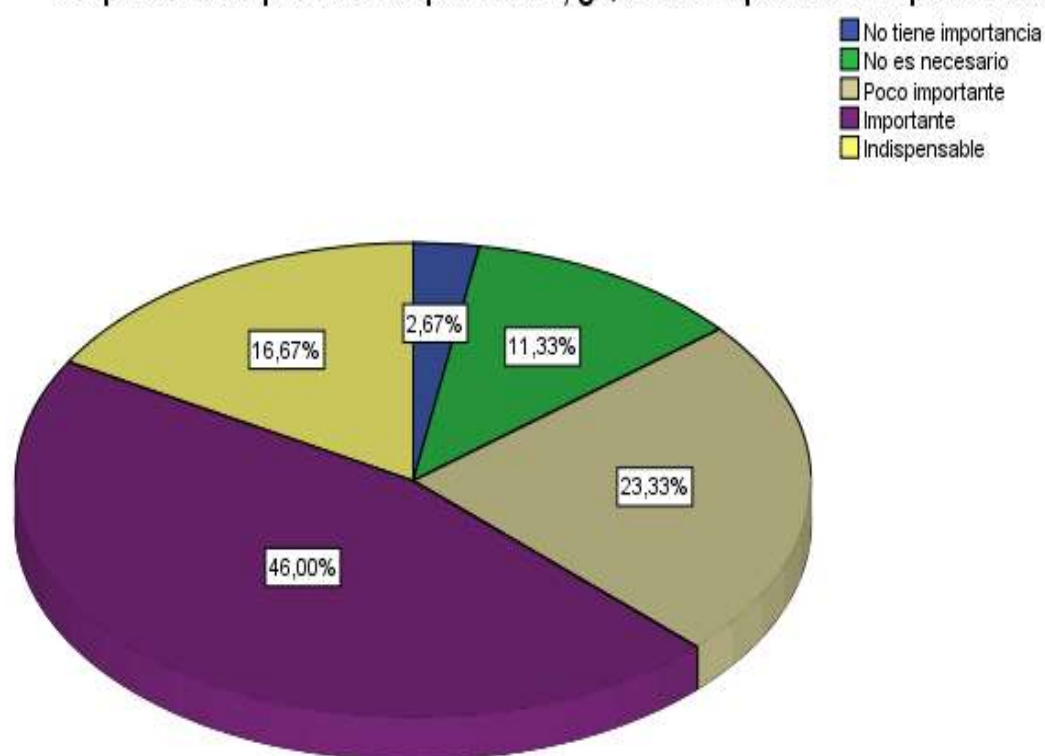


Figura 23. Sobre la Importancia de tener cuaderno de sugerencias

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

Implementar como estrategia un cuaderno de sugerencia, es así que de la encuesta realizada se tiene. En la tabla 31 y figura 23 se observa que el 46% de los empresarios consideran importante tener cuaderno de sugerencias para la empresa pues sus clientes podrán hacer llegar sus ideas, mientras que el 23.33% considera poco importante y en tanto, el 16.67% consideran indispensable contar con un cuaderno de sugerencias.

Tabla. 32

¿Que los clientes conozcan con anterioridad los productos que les ofrecen y puedan hacer llegar sugerencias para mejorar en cuanto al sabor, contenido, envase, presentación y precio, cual es la apreciación que Ud. Le da?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene importancia	5	3,3	3,3	3,3
No es necesario	19	12,7	12,7	16,0
Poco importante	19	12,7	12,7	28,7
Importante	80	53,3	53,3	82,0
Indispensable	27	18,0	18,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

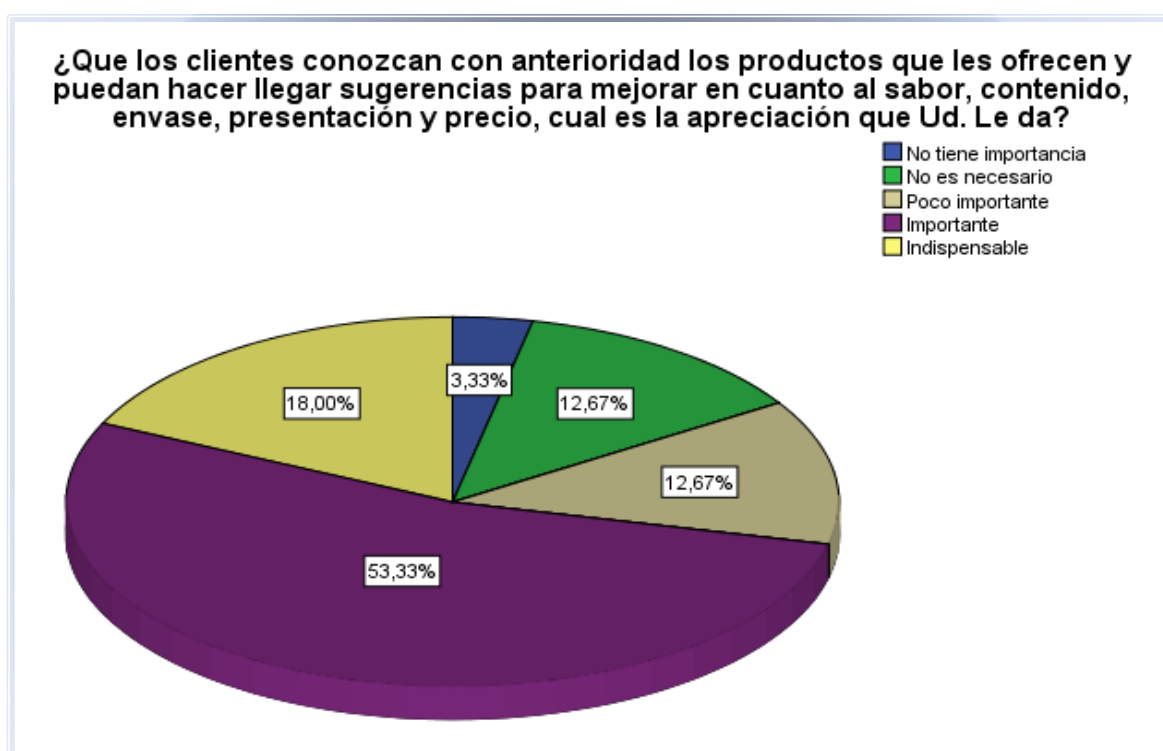


Figura 24. Sobre el conocimiento de los clientes con anterioridad los productos de la empresa

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 32 y figura 24, se observa que el 53.33% de los empresarios encuestados indican que son importantes los catálogos de presentación de productos, con las características y cualidades de los productos, sirve para poner al alcance de los clientes toda la variedad de los productos que ofrecen, mientras que el 18% de los encuestados considera que es indispensable que sus clientes conozcan con anterioridad los productos que les ofrecen a través de los catálogos.

Tabla. 33

¿Qué valoración le da Ud. Al hecho de que la empresa que dirige debe participar en ferias de presentación de sus productos?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No tiene importancia	1	,7	,7	,7
	No es necesario	17	11,3	11,3	12,0
	Poco importante	24	16,0	16,0	28,0
	Importante	84	56,0	56,0	84,0
	Indispensable	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

¿Qué valoración le da Ud. Al hecho de que la empresa que dirige debe participar en ferias de presentación de sus productos?

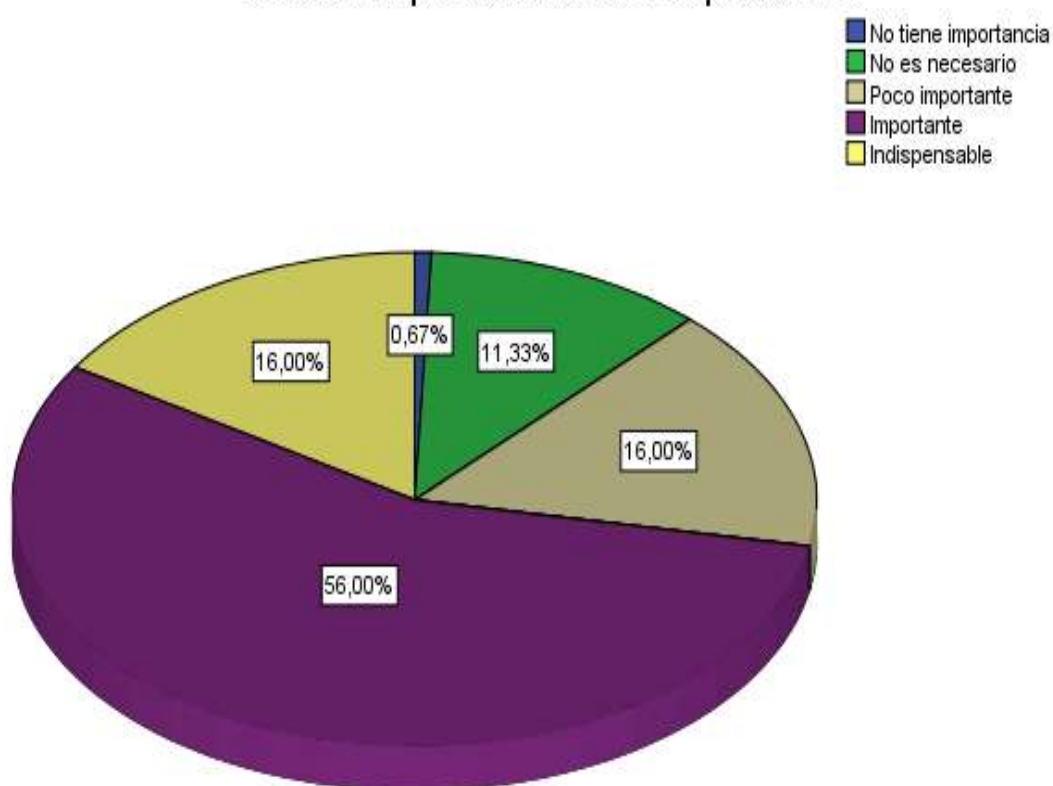


Figura 25. Sobre la participación en ferias para la presentación de sus productos

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

, de esta manera se tiene la valoración de participar en las ferias

En la tabla 33 y figura 25, se observa que el 56% de los empresarios consideran importante la participación en las ferias para que las empresas puedan exhibir sus productos a todas las personas, mientras que el 16% creen que son indispensables las ferias, en tanto que el 16% considera poco importante el hecho de participar en ferias.

Tabla. 34

¿Qué tan importante es para Ud. La actividad de vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías, las necesidades de los clientes, las nuevas herramientas de innovación, nuevos productos de la competencia, los productos sustitutos y los precios?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No tiene importancia	6	4,0	4,0	4,0
	No es necesario	13	8,7	8,7	12,7
	Poco importante	17	11,3	11,3	24,0
	Importante	89	59,3	59,3	83,3
	Indispensable	25	16,7	16,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

¿Qué tan importante es para Ud. La actividad de vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías, las necesidades de los clientes, las nuevas herramientas de innovación, nuevos productos de la competencia, los productos sustitutos y los precios?

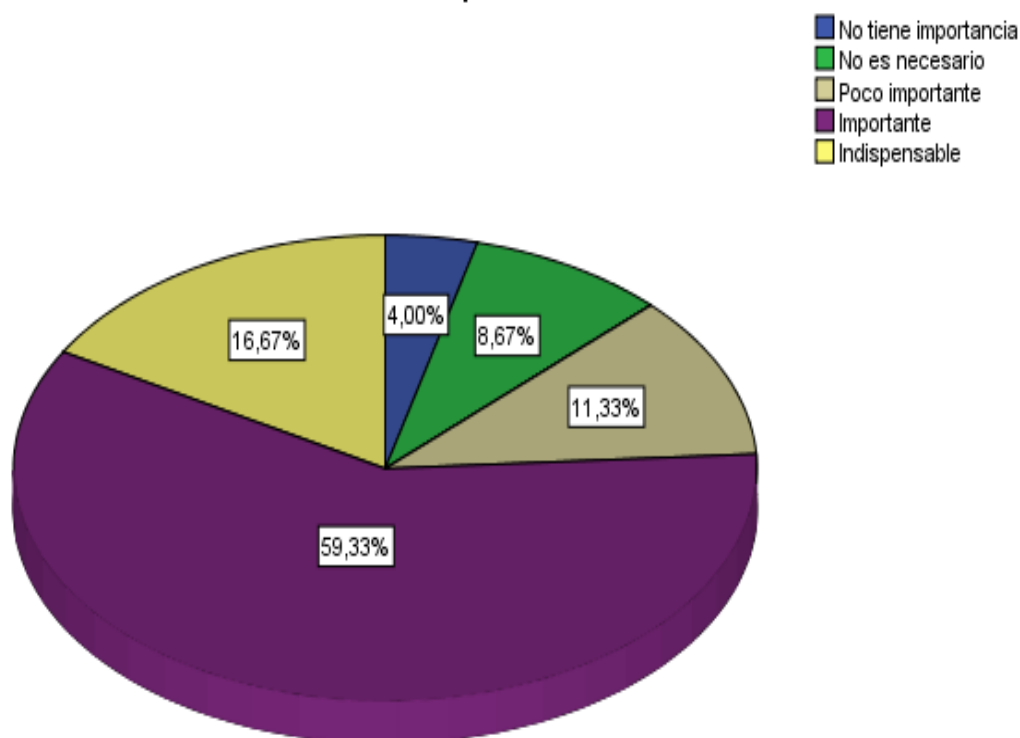


Figura 26. Sobre la Actividad de Vigilancia del desarrollo de nuevas tecnologías
Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

La importancia que

En la tabla 34 y figura 26, se observa que el 59.33% sostiene que es importante la vigilancia del desarrollo tecnológico, mientras que el 16.67% cree que es indispensable vigilar las nuevas tecnologías en tanto que, el 11.33% considera que es poco importante.

Tabla. 35

En la empresa que dirige las ideas aportadas por los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, centros de investigación y medios informativos, es considerada muy valiosa. ¿Qué tan importante es para Ud.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene importancia	4	2,7	2,7	2,7
No es necesario	17	11,3	11,3	14,0
Poco importante	21	14,0	14,0	28,0
Importante	81	54,0	54,0	82,0
Indispensable	27	18,0	18,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	



Figura 27. La importancia de las ideas aportadas por el entorno externo e interno

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

Una de

En la tabla 35 y figura 27, se observa que el 54% de los encuestados indican que son importantes las ideas aportadas por los actores internos y externos a la empresa, mientras que el 18% lo considera indispensable, en tanto que el 14% de los encuestados considera poco importante y finalmente, el 14% de los encuestados lo consideran sin importancia o innecesario.

Tabla. 36

¿Qué tan importante es para Ud. Incorporar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No tiene importancia	2	1,3	1,3	1,3
No es necesario	11	7,3	7,3	8,7
Poco importante	28	18,7	18,7	27,3
Importante	81	54,0	54,0	81,3
Indispensable	28	18,7	18,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

¿Qué tan importante es para Ud. Incorporar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes?



Figura 28. Sobre la Incorporación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes
Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

La importancia que le dan a

En la tabla 36 y figura 28 se observa que el 54% de los empresarios encuestados sostienen que es importante la incorporación de nuevos productos acordes a las necesidades de los clientes, mientras que el 18.67% consideran que es indispensable y solo el 18.67% creen que es poco importante.

Tabla. 37

Implementar mejoras a los productos como; en su contenido, presentación, aplicación u otras características para Ud. Es

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido No tiene importancia	2	1,3	1,3	1,3
No es necesario	14	9,3	9,3	10,7
Poco importante	23	15,3	15,3	26,0
Importante	80	53,3	53,3	79,3
Indispensable	31	20,7	20,7	100,0
Total	150	100,0	100,0	

Implementar mejoras a los productos como; en su contenido, presentación, aplicación u otras características para Ud. Es

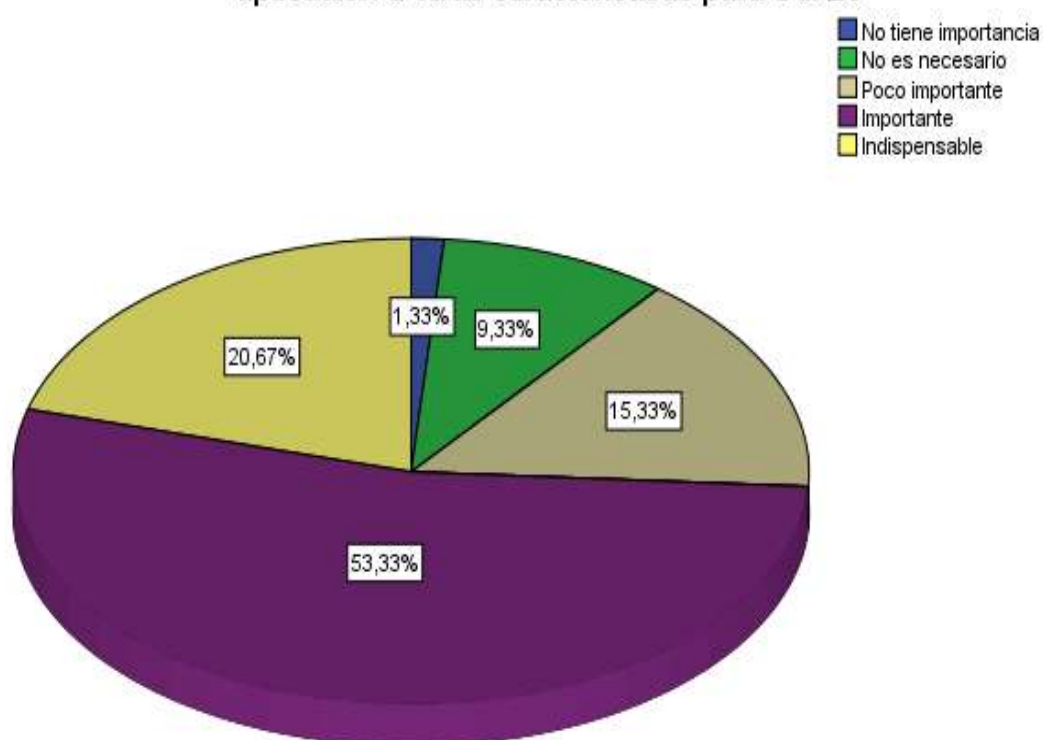


Figura 29. Sobre la implementación de mejoras a los productos

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 37 y figura 29 se observa que el 53.33% considera que es importante la implementación de mejora de sus productos, mientras que el 20.67% sostiene que es indispensable implementar mejoras a sus productos y solo el 15.33% manifiesta que es poco importante esa actividad.

Tabla. 38

¿El sector en el que se encuentra su empresa desarrollar nuevos productos, procesos, marketing, relaciones de comunicación con los trabajadores y clientes, que tan importante es para Ud. Como actividades prioritarias en su sector?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es necesario	11	7,3	7,3	7,3
	Poco importante	23	15,3	15,3	22,7
	Importante	82	54,7	54,7	77,3
	Indispensable	34	22,7	22,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

¿El sector en el que se encuentra su empresa desarrollar nuevos productos, procesos, marketing, relaciones de comunicación con los trabajadores y clientes, que tan importante es para Ud. Como actividades prioritarias en su sector?

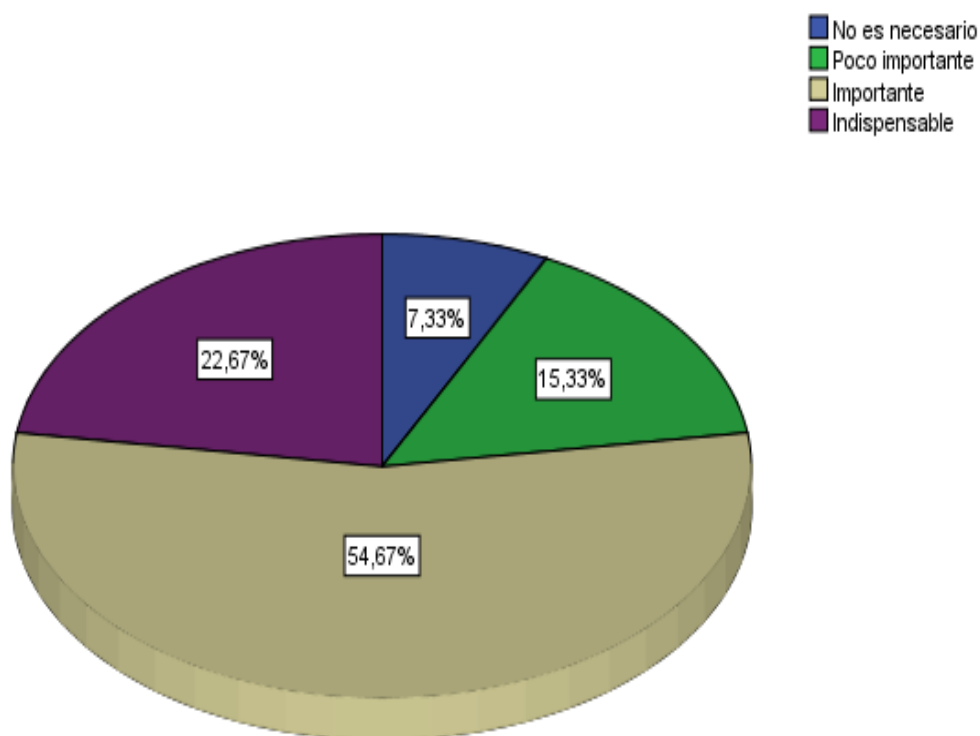


Figura 30. Sobre el desarrollo de nuevos productos en el sector empresarial

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 38 y figura 30, se observa que el 54.67% considera que es importante el desarrollo de nuevos productos y que fundamental para las empresas, mientras que el 22.67% sostiene que es indispensable el desarrollo de nuevos productos y el solo el 15.33% manifiesta que es poco importante realizar esa actividad en sus empresas.

Tabla. 39

¿Qué tan importante es para Ud. Desarrollar proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa, para generar cambios significativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene importancia	3	2,0	2,0	2,0
No es necesario	11	7,3	7,3	9,3
Poco importante	20	13,3	13,3	22,7
Importante	75	50,0	50,0	72,7
Indispensable	41	27,3	27,3	100,0
Total	150	100,0	100,0	

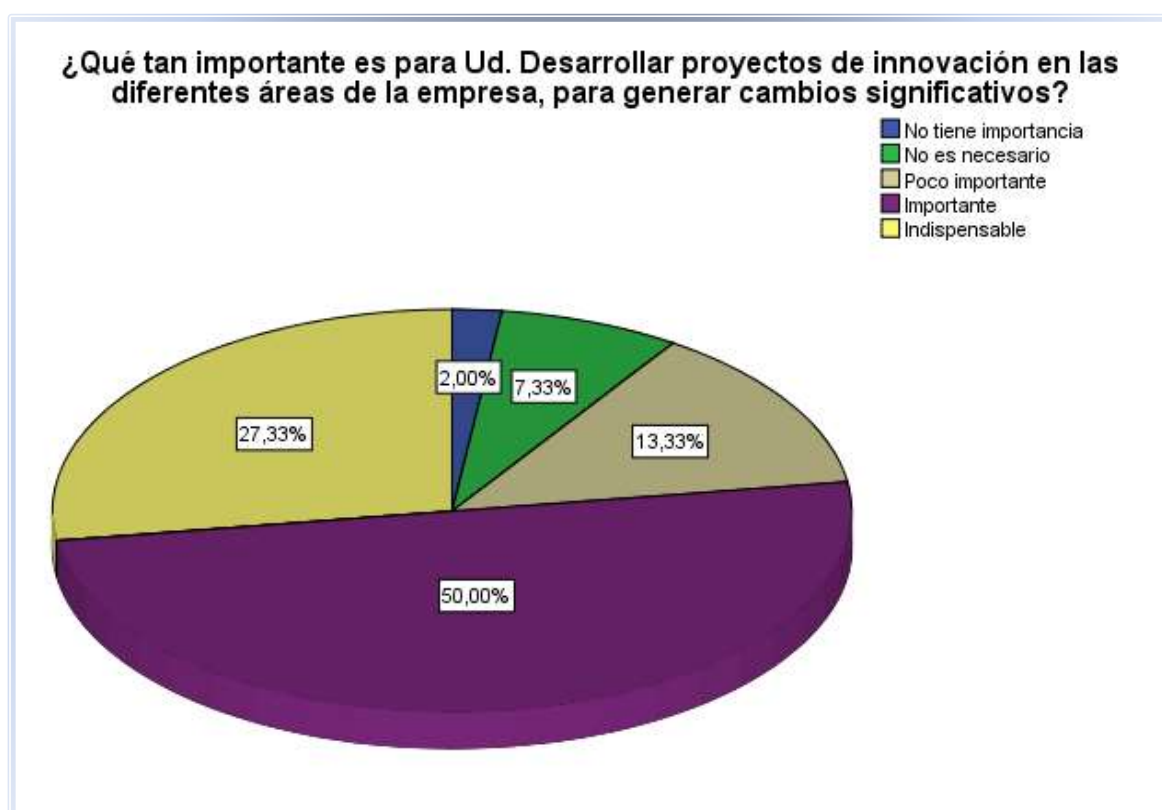


Figura 31. Desarrollo de proyectos de innovación en las diferentes áreas de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 39 y figura 31 sobre la importancia del desarrollo de proyectos de innovación, se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que es importante, mientras que el 27% de los encuestados consideran que es indispensable el desarrollo de esos proyectos, en tanto que el 13.33% de los encuestados consideran que tiene poca importancia el desarrollo de proyectos innovadores en la empresa y solo el 9.33% sostiene que no tiene importancia trabajar por proyectos de innovación en las diferentes áreas de su empresa.

Tabla. 40

¿En el sector en el que se encuentra su empresa que valoración le da Ud. El hecho de patentar algunos productos para evitar la apropiación de sus competidores como derecho intelectual?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es necesario	11	7,3	7,3	7,3
	Poco importante	17	11,3	11,3	18,7
	Importante	80	53,3	53,3	72,0
	Indispensable	42	28,0	28,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

¿En el sector en el que se encuentra su empresa que valoración le da Ud. El hecho de patentar algunos productos para evitar la apropiación de sus competidores como derecho intelectual?

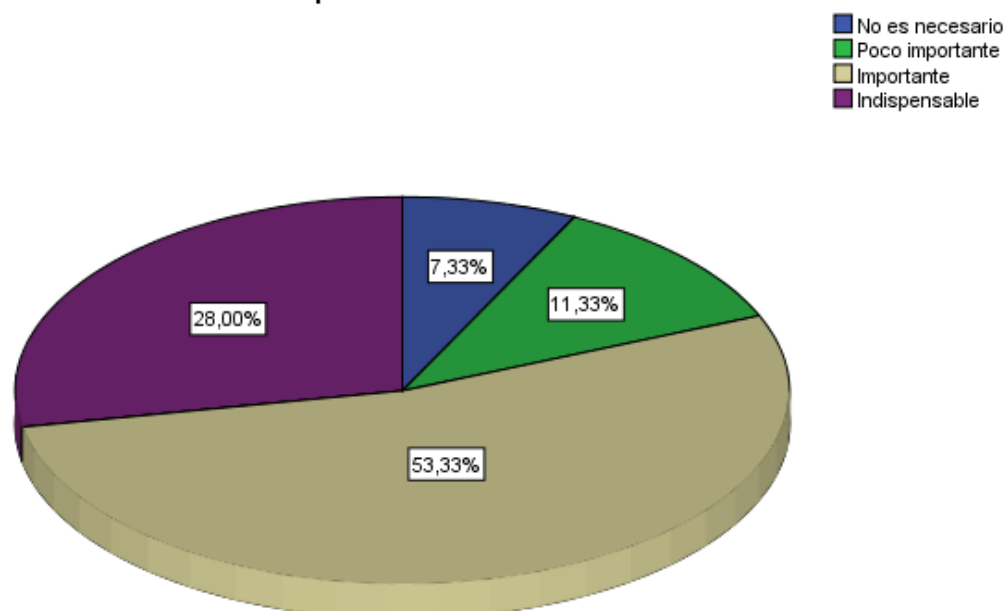


Figura 32. Sobre el patentado de sus productos para evitar apropiaciones

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal

Interpretación

En la tabla 40 y figura 32, sobre el patentado de los productos que generan las empresas, se observa que los empresarios encuestados, el 53.33% consideran importante el patentado de sus productos pues es un resguardo que evita apropiarse por la competencia o cualquier otra empresa, mientras que el 28% consideran que es indispensable y solo el 11.33% creen que es poco importante el patentado de sus productos.

Tabla. 41

Tener un ambiente de trabajo adecuado con participación libre, aportando ideas, en plena comunicación con los demás para el buen desempeño del trabajador ¿Qué tan importante es para Ud. dentro de la empresa que dirige?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No tiene importancia	2	1,3	1,3	1,3
No es necesario	11	7,3	7,3	8,7
Poco importante	18	12,0	12,0	20,7
Importante	71	47,3	47,3	68,0
Indispensable	48	32,0	32,0	100,0
Total	150	100,0	100,0	

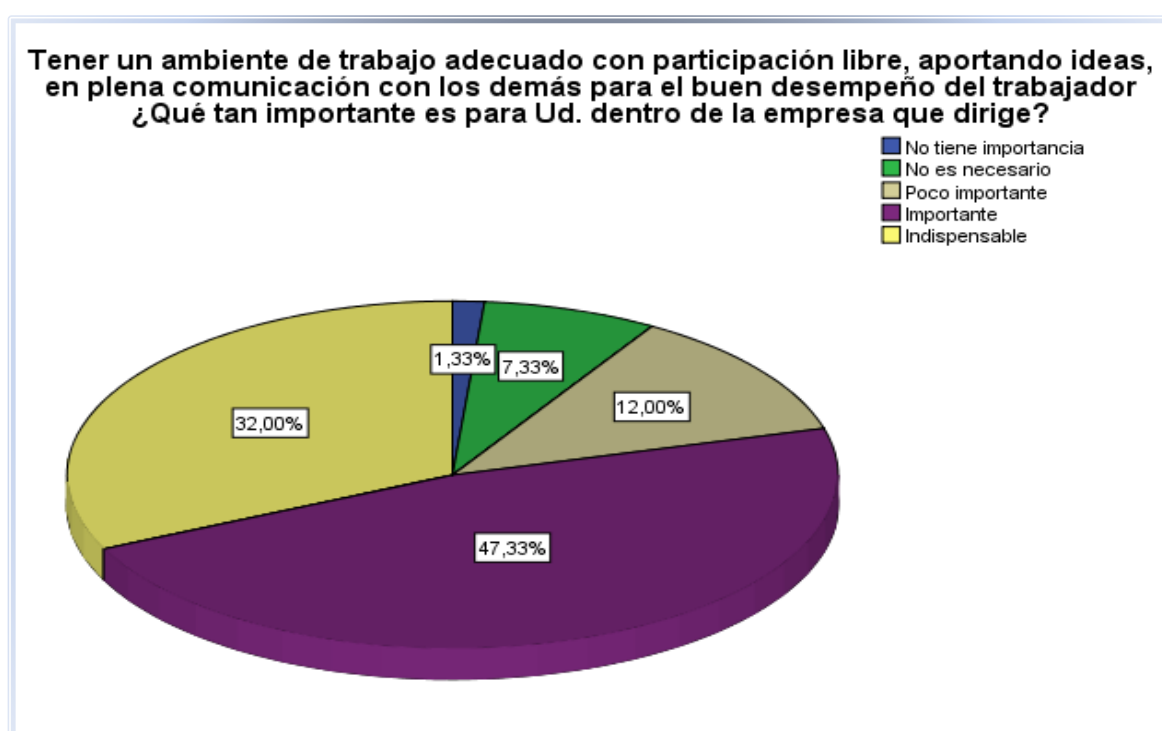


Figura 33. La importancia de la buena comunicación en la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a los empresarios de las MYPES del sector industrial formal.

Interpretación

En la tabla 41 y figura 33, sobre la valoración de los procesos de gestión de la innovación, se observa, que el 47.33% de los empresarios encuestados manifiestan que tener un ambiente de trabajo adecuado con participación libre, aportando ideas, en plena comunicación con los demás para el buen desempeño del trabajador es importante, mientras que el 32% de los encuestados consideran que es indispensable, en tanto que el 14% de los encuestados le da poca importancia a esta definición y solo el 8% de los encuestados consideran que no tiene importancia.