



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**Gestión administrativa y su incidencia en la innovación  
de las medianas empresas comerciales de la ciudad de  
Manta – Ecuador**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Amado Antonio MENDOZA BRIONES

**ASESOR**

Mario GRANDA CARAZA

Lima – Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi esposa, Holanda por haberme dado el privilegio de ser su compañero de vida, su amigo incondicional y su apoyo ante las adversidades.

A mi hija Antonella, por ser la más bella bendición y el mejor regalo que Dios pudo haberme dado.

A mis padres: Amado y Aura, que desde el cielo se han convertido en dos ángeles que día a día cuidan y guían mi camino.

A cada uno de mis hermanos que siempre han estado apoyándome en la concepción de cada objetivo que he emprendido.

Y a mi suegra, Rosa quien ocupa un lugar muy especial en mi corazón.

Antonio.

## **AGRADECIMIENTO**

Durante estos años de estudios son muchas las personas y dos instituciones de Educación Superior que han participado en este trabajo de investigación a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que han prestado de forma desinteresada.

En primer lugar, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima Perú y en ellas a sus autoridades por haberme dado la oportunidad de ser un participante de tan prestigioso doctorado.

A cada uno de mis maestros que con sus conocimientos participaran directamente en la consecución de mi objetivo y un sincero agradecimiento al Dr. Mario Granda por su apoyo, confianza y fe en mi trabajo y por sus sabias enseñanzas en la construcción de esta investigación.

Todo esto no hubiese sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia, mi esposa Holanda, mi hija Antonella, mis hermanos y sobre todo de mis padres.

Antonio

## ÍNDICE GENERAL

<i>Dedicatoria</i> _____	1
<i>Agradecimiento</i> _____	2
<i>LISTA DE CUADROS</i> _____	7
<i>Lista de figuras</i> _____	10
<i>LISTA DE ANEXOS</i> _____	12
<i>RESUMEN</i> _____	13
<i>SUMMARY</i> _____	14
<i>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</i> _____	15
1.1. <i>Situación problemática</i> _____	15
1.2. <i>Formulación del problema</i> _____	19
1.2.1. <i>Problema General</i> _____	19
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i> _____	19
1.3. <i>Delimitación del problema</i> _____	20
<i>Espacial: Manta, Manabí, Ecuador.</i> _____	20
<i>Temporal: 2017</i> _____	20
1.4. <i>Justificación teórica</i> _____	20
1.5. <i>Justificación práctica</i> _____	21
1.6. <i>Objetivos</i> _____	21
1.6.1. <i>Objetivo general</i> _____	21
1.6.2. <i>Objetivos específicos</i> _____	22
1.7. <i>Hipótesis</i> _____	22
1.7.1. <i>Hipótesis general</i> _____	22
1.7.2. <i>Hipótesis específicas</i> _____	22
1.8. <i>Variables</i> _____	24

1.8.1.	<i>Variable independiente</i>	24
1.8.2.	<i>Variable dependiente</i>	24
1.9.	<i>Operacionalización de las variables</i>	25
1.9.1.	<i>Operacionalización de la variable independiente</i>	25
1.9.2.	<i>Operacionalización de la variable dependiente</i>	26
1.10.	<i>Matriz de consistencia</i>	28
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>		<b>31</b>
2.1.	<i>Marco Epistemológico</i>	31
2.2.	<i>Antecedentes de la investigación</i>	44
2.2.1.	<i>Antecedentes Libros</i>	45
2.2.2.	<i>Antecedente de Tesis</i>	52
2.2.3.	<i>Antecedentes Artículos</i>	57
2.3.	<i>Bases teóricas</i>	66
2.3.1.	<i>Gestión Administrativa</i>	66
2.3.1.1.	<i>Definición.:</i>	67
2.3.1.2.	<i>Importancia..</i>	74
2.3.1.3.	<i>Teorías fundamentales</i>	76
2.3.1.4.	<i>Modelos Administrativos.</i>	82
2.3.1.5.	<i>Ciclo de la administración..</i>	85
2.3.1.6.	<i>Teoría de Mintzberg y el diseño organizacional</i>	89
2.3.1.7.	<i>Michael Porter y las ventajas competitivas</i>	98
2.3.2.	<i>La innovación</i>	105
2.3.2.1.	<i>Definición..</i>	106
2.3.2.2.	<i>Importancia de la innovación..</i>	113
2.3.2.3.	<i>Teoría de la innovación de Schumpeter.</i>	115
2.3.2.4.	<i>Tipos de innovación..</i>	118

2.3.2.5. Modelos de innovación.. _____	125
2.3.2.6 Elementos de la gestión de la innovació. _____	131
2.3.3. Las empresas _____	133
2.3.3.1. Clasificación de las empresas según su actividad. _____	133
2.3.3.2. Clasificación de las empresas según su giro comercial. _	134
2.3.3.3. Clasificación de las empresas según su tamaño.. _____	135
2.3.3.4. Las medianas empresas. _____	136
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b> _____	<b>138</b>
3.1. Tipo y diseño de investigación _____	138
3.2. Población de estudio _____	138
3.3. Tamaño de la Muestra _____	139
3.4. Técnicas de recolección de datos. _____	141
<b>CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.</b> _____	<b>144</b>
4.1. Análisis e interpretación y discusión de resultados _____	144
4.1.1. Validación de contenido de los cuestionarios diseñados para la recolección de datos _____	144
4.1.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición _____	147
4.1.3. Análisis de los resultados de las encuestas _____	148
4.2. Pruebas de hipótesis _____	185
4.3. Presentación de Resultados _____	190
4.4. Presentación de la discusión de los resultados de la investigación. _____	197
5.1. Propuesta para la solución del problema _____	202
5.1.1. Conceptuación del término Estrategia de gestión como resultado científico. _____	203

5.1.2. <i>Fundamentación de la Estrategia de Gestión Administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador.</i>	204
5.1.2.1. <i>Fundamentos legales.</i>	204
5.1.2.2. <i>Fundamentos de gestión administrativa.</i>	205
5.1.2.3. <i>Fundamentos de innovación para las medianas empresas comerciales.</i>	205
5.1.2.4. <i>Estructura.</i>	205
5.1.2.5. <i>Principios de Gestión administrativa que sustentan la estrategia propuesta.</i>	205
5.1.2.6. <i>Gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas como consecuencia de datos y evidencia.</i>	207
5.1.2.7. <i>Misión.</i>	209
5.1.2.8. <i>Objetivo.</i>	209
5.1.2.9. <i>Planeación estratégica.</i>	209
5.2. <i>Costos de implementación de la propuesta</i>	219
5.3. <i>Beneficios que aporta la propuesta.</i>	219
<i>Conclusiones</i>	221
<i>Recomendaciones</i>	223
<i>Referencias bibliográficas</i>	225

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Operacionalización de la variable dependiente.....	25
Cuadro 2 operacionalización de la variable independiente.....	26
Cuadro 3 Matriz de consistencia.....	28
Cuadro 4 Conceptos de Administración y Gestión.....	66
Cuadro 5 Principales Teorías de la administración.....	76
Cuadro 6 Tipos de Innovación. ....	118
Cuadro 7 Disposiciones fundamentales de las micros, pequeñas y medianas empresas .....	136
Cuadro 8 Población de estudio .....	139
Cuadro 9 Muestra probabilística estratificada de las medianas empresas comerciales.....	141
Cuadro 10 Grado de relación según coeficiente de correlación .....	143
Cuadro 11 Prueba binomial para preguntas de variable independiente del cuestionario a dueños/empresarios .....	144
Cuadro 12 Prueba binomial para preguntas de variable dependiente del cuestionario a dueños/empresarios .....	145
Cuadro 13 Prueba binomial para preguntas de variable independiente del cuestionario a empleados .....	145
Cuadro 14 Prueba binomial para preguntas de variable dependiente del cuestionario a empleados .....	146
Cuadro 15 Resumen de procesamiento de casos .....	147
Cuadro 16 Análisis de confiabilidad de las variables analizadas .....	147
Cuadro 17 Resumen de procesamiento de casos realizado en IBM SPSS	148
Cuadro 18 Análisis de fiabilidad de las variables analizadas .....	148
Cuadro 19 Existencia de la misión en la planeación estratégica .....	149
Cuadro 20 Existencia de la visión en la planeación estratégica.....	150
Cuadro 21 Existencia de los objetivos innovados en la planeación estratégica. ....	151
Cuadro 22 Existencia de estrategias innovadoras en la planeación estratégica. ....	152
Cuadro 23 Existencia de políticas innovadoras en la planeación estratégica. .....	153
Cuadro 24 Existencia de planes estratégica.....	154

Cuadro 25 Existencia del presupuesto en la planeación estratégica. ....	155
Cuadro 26 Existencia definida de una de la organización formal.....	156
Cuadro 27 Existencia de la estructura orgánica.....	157
Cuadro 28 Existencia de la estructura funcional.....	158
Cuadro 29 Existencia de los mapas de procesos. ....	159
Cuadro 30 Existencia de los manuales de procedimientos.....	160
Cuadro 31 Existencia de políticas de liderazgo. ....	161
Cuadro 32 Existencia de seguimiento y tomas de decisiones. ....	162
Cuadro 33 Existencia de programas de motivación.....	163
Cuadro 34 Existencia de sistemas de comunicación.....	164
Cuadro 35 Existencia del estilo de autoridad.....	165
Cuadro 36 Existencia del sistema de supervisión.....	166
Cuadro 37 Existencia del sistema de retroalimentación. ....	167
Cuadro 38 Existencia del sistema de control y monitoreo de programas. .	168
Cuadro 39 Existencia del sistema de verificación de objetivos. ....	169
Cuadro 40 Existencia del sistema de auditoria sobre el presupuesto.....	170
Cuadro 41 Existencia de implementación de tecnología. ....	171
Cuadro 42 Existencia de procesos para administración de inventarios . ...	172
Figura 33 43 Existencia de procesos para administración de inventarios..	172
Cuadro 44 Existencia de procesos de facturación electrónica.....	173
Cuadro 45 Existencia de la base de datos de las necesidades y expectativas de los clientes. ....	174
Cuadro 46 Existencia de nuevos procesos para la atención al cliente. ....	175
Cuadro 47 <i>Existencia de nuevos productos incorporado al mercado.</i> .....	176
Cuadro 48 Existencia de servicios adicionales para captar clientes.....	177
Cuadro 49 <i>Existencia de nuevos modelos de negocios.</i> .....	178
Cuadro 50 Existencia del sistema organizacional.....	179
Cuadro 51 Existencia de capacitaciones a clientes internos. ....	180
Cuadro 52 Existencia de nuevos canales de comercialización.....	181
Cuadro 53 Existencia de estrategias de comunicación de nuevos productos. .....	182
Cuadro 54 Existencia de alianzas estratégicas con otras instituciones. ....	183
Cuadro 55 Existencia de políticas de precios. ....	184
Cuadro 56 Resultado de hipótesis general .....	186

Cuadro 57 Resultado de la primera hipótesis específica .....	187
Cuadro 58 resultado de la segunda hipótesis específica .....	188
Cuadro 59 Resultado de la tercera hipótesis específica .....	189
Cuadro 60 Resultado de la cuarta hipótesis específica .....	190
Cuadro 61 Análisis de datos por dimensiones .....	191
Cuadro 62. <i>Análisis de datos por indicadores</i> .....	193
Cuadro 63 <i>Planificación estratégica de la propuesta</i> .....	210
Cuadro 64 Verificación de la disponibilidad de la propuesta.....	217
Cuadro 65 Resultados de la aceptación de la propuesta.....	217
Cuadro 66 Disponibilidad de la aceptación de la propuesta por dimensión .....	218
Cuadro 67 Resultados del nivel de necesidad o interés de aplicación de la propuesta.....	218

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa .....	83
Figura 2 El Sistema de Gestión basado en procesos para obtención de resultados .....	84
Figura 3 Etapas del modelo de excelencia de Malcolm Baldrige .....	85
Figura 4 Elementos básicos de toda organización.....	92
Figura 5 Las 5 fuerzas de Porter.....	98
Figura 6 Modelo de gestión para la innovación organizacional .....	128
Figura 7 Elementos del modelo organizacional de innovación .....	129
Figura 8 Estructura del modelo de gestión para la innovación .....	131
Figura 9 Elementos de la gestión de innovación.....	133
Figura 10 Existencia de la misión en la planeación estratégica.....	149
Figura 11 Existencia de la visión en la planeación estratégica.. .....	150
Figura 12 Existencia de los objetivos innovados en la planeación estratégica. ....	151
Figura 13 Existencia de estrategias innovadoras en la planeación estratégica. ....	152
Figura 14 Existencia de políticas innovadoras en la planeación estratégica. ....	153
Figura 15 Existencia de planes estratégica. ....	154
Figura 16 Existencia del presupuesto en la planeación estratégica.....	155
Figura 17 Existencia definida de una de la organización formal. ....	156
Figura 18 Existencia de la estructura orgánica. ....	157
Figura 19 Existencia de la estructura funcional.....	158
Figura 20 Existencia de los mapas de procesos.....	159
Figura 21 Existencia de los manuales de procedimientos. ....	160
Figura 22 Existencia de políticas de liderazgo.....	161
Figura 23 Existencia de seguimiento y tomas de decisiones.....	162
Figura 24 Existencia de programas de motivación. ....	163
Figura 25 Existencia de sistemas de comunicación.....	164
Figura 26 Existencia del estilo de autoridad. ....	165
Figura 27 Existencia del sistema de supervisión. ....	166
Figura 28 Existencia del sistema de retroalimentación. ....	167
Figura 29 Existencia del sistema de control y monitoreo de programas. ...	168

Figura 30 Existencia del sistema de verificación de objetivos. ....	169
Figura 31 Existencia del sistema de auditoria sobre el presupuesto. ....	170
Figura 32 Existencia de implementación de tecnología. ....	171
Figura 33 44 Existencia de procesos para administración de inventarios..	172
Figura 34 Existencia de procesos de facturación electrónica. ....	173
Figura 35 Existencia dela base de datos de las necesidades y expectativas de los clientes. ....	174
Figura 36 Existencia de nuevos procesos para la atención al cliente. ....	175
Figura 37 Existencia de nuevos productos incorporado al mercado. ....	176
Figura 38 Existencia de servicios adicionales para captar clientes. ....	177
Figura 39 Existencia de nuevos modelos de negocios. ....	178
Figura 40 Existencia del sistema organizacional. ....	179
Figura 41 Existencia de capacitaciones a clientes internos. ....	180
Figura 42 Existencia de nuevos canales de comercialización. ....	181
Figura 43 Existencia de estrategias de comunicación de nuevos productos. .....	182
Figura 44 Existencia de alianzas estratégicas con otras instituciones. ....	183
Figura 45 Existencia de políticas de precios. ....	184
Figura 46 Representación gráfica de la Estrategia de Gestión Administrativa. .....	208

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 Cuestionario a dueños/administradores y empleados de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador .....	238
Anexo 2 Criterios de expertos en la validación del instrumento de recolección de datos .....	244

## RESUMEN

La gestión administrativa de la innovación de los procesos, productos, organizacional y de marketing constituye una necesidad no siempre resuelta en las medianas empresas comerciales, lo cual influye negativamente en el desarrollo de ventajas competitivas para su posicionamiento en el mercado. Por tal motivo, la presente tesis doctoral planteó como objetivo general determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador. La metodología utilizada para lograr el objetivo fue de tipo cuantitativa analítica cuyo diseño fue no experimental, transversal, correlacional causal, aplicado a 48 medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta- Ecuador, para la recolección de datos de investigación se diseñaron dos cuestionarios en correspondencia de la operacionalización de las variables resultantes de las bases teóricas reconocida de la literatura, los cuales se aplicaron mediante la técnica de la encuesta. El nivel de influencia de la variable independiente sobre la dependiente se determinó usando la prueba del coeficiente de correlación de Spearman (Rho). Los resultados del estudio evidenciaron que existe una correlación positiva muy fuerte estadísticamente significativa de la gestión administrativa así como de cada una de las dimensiones que la componen sobre a innovación de las empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador, por lo tanto se confirmaron las hipótesis planteadas. Sobre la base de los resultados alcanzados se propone la implementación de una estrategia de gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta - Ecuador como resultado científico para dar solución al problema de investigación identificado en el marco de la tesis.

**Palabras claves:** Gestión administrativa, innovación, medianas empresas comerciales, estrategias.

## **SUMMARY**

The administrative management of process, product, organizational and marketing innovation is a need not always resolved in medium-sized commercial enterprises, which has a negative influence on the development of competitive advantages for market positioning. For this reason, this doctoral thesis proposed as a general objective to determine the incidence of administrative management in the innovation of medium-sized commercial enterprises in the city of Manta, Ecuador. The methodology used to achieve the objective was a quantitative analytical type whose design was non-experimental, cross-sectional, causal correlational, applied to 48 medium commercial companies of the city of Manta-Ecuador, for the collection of research data two questionnaires were designed in correspondence of the operationalization of the variables resulting from the theoretical bases recognized in the literature, which were applied through the survey technique. The influence of the independent variable on the dependent variable was determined using the Spearman correlation coefficient test (Rho). The results of the study evidenced that there is a very strong positive correlation statistically significant of the administrative management as well as of each one of the dimensions that compose it on innovation of the commercial companies of the city of Manta - Ecuador, therefore confirmed the hypotheses. Based on the results achieved, it is proposed the implementation of an administrative management strategy for the innovation of medium - sized commercial enterprises in Manta - Ecuador as a scientific result to solve the research problem identified in the thesis.

**Key words:** Administrative management, innovation, medium-sized commercial enterprises, strategies.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación problemática**

La empresa es una entidad económica en la que se materializa una idea de forma planificada, donde se satisfacen las demandas y deseos de sus clientes a través de una actividad comercial específica, en la que se ponen de manifiesto la razón de existir, la misión, la planeación estratégica, los objetivos específicos, y las acciones en correspondencia con un contexto socio-económico y político determinado.

La cultura empresarial es el rasgo distintivo de una empresa, y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior (Chiavenato A. , 2004). Las empresas se distinguen también por poseer dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros, de acuerdo con su tipología, ya sean grandes, medianas o pequeñas, públicas o privadas, de bienes o servicios, en cuya dinámica difieren entre sí, en lo relacionado con los modelos de gestión, no obstante, todas deben contar con mecanismos innovadores que les permitan posicionarse en la mentalidad de los clientes.

La administración empresarial es un proceso dinámico, organizado, participativo y coherente; al respecto, Guegia, Londoño, Otero, & Rivera (2012) estudiosos del tema refieren que "...el acto de administrar significa planificar, organizar, dirigir, y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización".

La administración empresarial es un hecho universal y por el dinamismo en el medio donde se desenvuelve, se torna cada vez más compleja como resultado de los avances tecnológicos, de las necesidades sociales y del comportamiento económico, entre otros factores; de ahí la importancia del perfeccionamiento de la gestión administrativa en las medianas empresas.

La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En dicha gestión, la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial, sin embargo, resulta novedoso realizar cambios organizacionales, innovaciones productivas o tecnológicas en la propuesta de un negocio al mercado con el fin de ser más eficiente y alcanzar un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

Fontalvo, Luckert, Martínez, Olivella (2013) definen la innovación como "...la técnica e implementación de desarrollar algo nuevo o que es desconocido, teniendo en cuenta las necesidades de una persona o población específica, para alcanzar una meta económica, dándole valores a las ideas". Esta definición conceptual permite determinar que tanto las grandes, medianas como pequeñas empresas se ven obligadas a enfrentar los diferentes cambios cuya génesis está relacionada con las necesidades sociales, y de esta manera adaptarse a los medios competitivos; por ello, el estudio de la innovación como fuente de desarrollo empresarial se convierte en interés investigativo para que las medianas empresas cumplan un papel protagónico en el progreso económico y competitivo de la sociedad, lo cual genera posicionamiento y reconocimiento frente a los competidores. (Fontalvo L. M., 2013).

En este sentido, la innovación en la mediana empresa debe tener en consideración las capacidades y competencias de los recursos humanos, la facilidad para desarrollar o mejorar nuevos productos y servicios, el desenvolvimiento oportuno ante el crecimiento y los cambios de mercado, así

como la adaptación a los nuevos comportamientos tecnológicos que exige la sociedad para que su gestión administrativa sea más viable en el contexto empresarial ecuatoriano.

Según Martínez y Beltrán (2002), los medianos empresarios contribuyen en mayor o menor grado al desarrollo social en la medida en que sus actividades económicas les permitan generar riquezas, bienestar, fuentes de trabajo, y adicionalmente, ingresos económicos en particular a la ciudad y al país mediante los impuestos. (Beltrán M. y., 2002).

Por su parte, Emilio Zevallos Vallejos (2006), miembro de la Fundación para el desarrollo sostenible de América Latina, expresa que los obstáculos en el desarrollo de las medianas empresas tienen su manifestación en siete áreas esenciales: “El financiamiento, los recursos humanos, la tecnología e información, el comercio exterior, la estructura regulatoria y la competencia, la organización y cooperación empresarial, y otras en particular como la situación económica de la comunidad, y aspectos políticos...”. (Vallejos, 2006).

Esta realidad no es ajena en Ecuador lo cual se evidencia en su Constitución Política al mencionar que el Estado tiene la misión de lograr el bienestar de su comunidad (Const., 2008); de ahí que, la sociedad debe planificar, organizar, ejecutar y controlar programas y proyectos a través de sus organizaciones que satisfagan las necesidades más acuciantes de la sociedad.

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (2013) declara explícitamente en su matriz productiva, que las medianas empresas constituyen una fortaleza local y regional en lo relacionado con la generación de empleo, además de ser el factor esencial del desarrollo económico; de ahí que, el tema de la presente investigación constituye un interés creciente desde el punto de vista socio - económico en la ciudad de Manta para que tribute al crecimiento económico del país.

Actualmente, la mediana empresa en la ciudad de Manta presta especial atención a la estructura económica y contribuye al desarrollo de la comunidad, sin embargo, se revelan limitaciones como la falta de apoyo para su fortalecimiento en el entorno lo cual no contribuye a la innovación - desarrollo y crecimiento continuo. (Diario El Mercurio, 2011).

En Manta - como en la mayoría de las ciudades de Ecuador - se evidencia auge en el crecimiento económico y físico, también es notorio el surgimiento acelerado de medianos negocios que generan la proliferación del comercio informal como consecuencia de las escasas fuentes de trabajo formal, hechos que inciden en las grandes empresas al no lograr satisfacer la demanda laboral.

Los fundamentos teóricos revelados sobre el sector comercial de las medianas empresas permiten identificar limitaciones en la gestión administrativa en la ciudad de Manta, en lo relacionado con políticas públicas en el marco legislativo y reglamentario que abarquen el registro de las empresas, la concesión de licencias, el sistema tributario, el empleo, el acceso al crédito y otras formas de financiación, el cumplimiento de los contratos, la protección de los derechos de propiedad, así como las disposiciones para casos de quiebra desde una perspectiva innovadora para alcanzar el desarrollo socio-económico sostenible, aspectos estos que resultan de interés para impulsar la gestión administrativa y la innovación y lleguen a convertirse en generadoras de un sistema empresarial axiológico, donde se evidencie su estabilidad y consolidación en el mercado; de ahí el interés del diseño de una estrategia administrativa para la gestión empresarial que tribute a estos propósitos.

Para lograr lo antes referido, resulta necesario que los empresarios muestren una actitud sinérgica en la que se generen nuevos mecanismos, no solo para la gestión administrativa de los negocios, sino que a la vez sean innovadoras de modelos empresariales, que sean viables para cumplir sus funciones sobre la base de los estándares de calidad, con responsabilidad social en el servicio,

ser competitivos y que propicien el fortalecimiento de las relaciones entre el inter-emprendimiento y las necesidades de la comunidad.

El ideal de la gestión administrativa para lograr la innovación de las medianas empresas en contraposición con las limitaciones reveladas en la práctica empresarial en la ciudad de Manta, pone de manifiesto una situación problemática cuya solución a través de la vía científica contribuirá al progreso de esta tipología de empresas.

## **1.2. Formulación del problema**

Sobre la base de la situación problemática develada en el epígrafe anterior la formulación de los problemas general, se expresa en los siguientes términos:

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cómo incide la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador?.

En la investigación se desarrollarán los aspectos relacionados con la gestión administrativa y su incidencia en la innovación empresarial en empresas medianas de la ciudad de Manta, República de Ecuador para lo cual se establecen los siguientes problemas específicos.

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Qué incidencia tiene la planificación administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador?.
- ¿Cuál es la influencia de la organización administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador?.

- ¿Cuál es el efecto de la dirección administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador?.
- ¿Cuál es el impacto del control administrativo en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador?.

### **1.3. Delimitación del problema**

La presente investigación se realizó bajo la siguiente delimitación.

**Temática:** Gestión administrativa e Innovación de las medianas empresas comerciales.

**Espacial:** Manta, Manabí, Ecuador.

**Temporal:** 2017

### **1.4. Justificación teórica**

La gestión administrativa en la región de Latinoamérica, en el Contexto de Ecuador y particularmente en la ciudad de Manta, evidencia vicios y tendencias que son generados por la rutina, la monotonía, y la inacción, entre otros; de ahí, la conveniencia y pertinencia de enriquecer teóricamente los fundamentos que sustentan el perfeccionamiento de la gestión administrativa para la innovación en las medianas empresas en el contexto ecuatoriano.

El desarrollo científico-tecnológico de la sociedad contemporánea ha propiciado contar con nuevos paradigmas, tendencias, y conceptos que contribuyen al desarrollo eficiente, eficaz, oportuno, y transparente de la gestión administrativa empresarial; en este sentido, desde el punto de vista teórico la investigación contribuirá a modernizar la gestión administrativa a través del diseño de una estrategia de gestión administrativa integral, novedoso y contextualizado, dirigido a la innovación en las medianas empresas comerciales de Manta, con la óptima aplicación de la gestión

administrativa desde una perspectiva teórico – procedimental y humanista que contribuya a la responsabilidad social de dichas instituciones.

### **1.5. Justificación práctica**

La innovación empresarial desde el punto de vista práctico, como clave del éxito en el proceso de gestión administrativa, constituye una mejora en el modelo de negocio de una determinada empresa, a la vez que permite realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en las propuestas al mercado, con el fin de ser más eficiente y conseguir un mejor posicionamiento, o crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

La investigación aportará un diagnóstico del estado actual que posee la gestión administrativa y su influencia en los procesos de innovación de las medianas empresas lo cual constituirá una herramienta útil para los gerentes con el propósito de mejorar su práctica empresarial. Además, sobre la base de estos resultados y sustentados en los referentes teóricos estudiados se propone una estrategia de gestión administrativa novedosa, integral y contextualizado como mecanismo para contribuir al incremento de la innovación en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, cuyos aportes estarán dirigidos a incrementar la calidad y fortalecer su responsabilidad social.

### **1.6. Objetivos**

Para orientar el objetivo de la investigación se establecieron los siguientes objetivos con la finalidad de darle solución a los problemas planteados.

#### ***1.6.1. Objetivo general***

Determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Analizar la incidencia de la planificación administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

Identificar la influencia de la organización administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

Establecer el efecto de la dirección administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

Describir el impacto del control administrativo en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## **1.7. Hipótesis**

### **1.7.1. Hipótesis general**

La gestión administrativa incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

#### ***Hipótesis estadísticas generales:***

H<sub>0</sub> La gestión administrativa NO incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H<sub>1</sub> La gestión administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### **1.7.2. Hipótesis específicas**

#### **Primera hipótesis específica**

La planificación administrativa incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

***Hipótesis estadísticas generales:***

H<sub>0</sub>: La planificación administrativa NO incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H<sub>1</sub>: La planificación administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

**Segunda hipótesis específica**

La organización administrativa influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

***Hipótesis estadísticas generales.***

H<sub>0</sub>: La organización administrativa NO influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H<sub>1</sub>: La organización administrativa SI influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

**Tercera hipótesis específica**

La dirección administrativa afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

***Hipótesis estadísticas generales.***

H<sub>0</sub>: La dirección administrativa NO afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H1: La dirección administrativa SI afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador

#### **Cuarta hipótesis específica**

El control administrativo impacta en la innovación las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

#### ***Hipótesis estadísticas generales.***

H<sub>0</sub>: El control administrativo NO impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H1: El control administrativo SI impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### **1.8. Variables**

#### ***1.8.1. Variable independiente***

***Variable independiente (X).*** La gestión administrativa.

***Definición conceptual.*** La gestión administrativa es un sistema o conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación al proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

***Definición operativa.*** La variable “Gestión administrativa” se medirá mediante indicadores que se presentan en la operacionalización de las variables, así como en la matriz de consistencia.

#### ***1.8.2. Variable dependiente***

***Variable dependiente (Y).*** Innovación de las medianas empresas.

**Definición conceptual.** La innovación empresarial es una mejora en el modelo del negocio que tiene la empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en las propuestas que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

**Definición operativa.** La variable “innovación de las medianas empresas” se medirá mediante indicadores que se presentan en la operacionalización de las variables, así como en la matriz de consistencia.

## 1.9. Operacionalización de las variables

### 1.9.1. Operacionalización de la variable independiente

#### Cuadro 1 Operacionalización de la variable independiente

Fuente: *Elaboración propia*

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE				
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E	ITEMS T
X GESTIÓN ADMINISTRATIVA	X1 PLANEAMIENTO	Órgano de gobierno	E 1	T 1
		Visión	E 2	T 2
		Misión	E 3	T 3
		Objetivos	E 4	T 4
		Estrategias	E 5	T 5
		Políticas	E 6	T 6
		Presupuesto	E 7	T 7
	X2 ORGANIZACIÓN	Organización formal	E 8	T 8
		Estructura orgánica	E 9	T 9
		Estructura funcional	E 10	T 10
		Mapas de procesos	E 11	T 11
		Manual de procedimientos	E 12	T 12
	X3 DIRECCIÓN	Políticas de liderazgo	E 13	T 1
		Sistema de seguimiento y toma de decisiones	E 14	T 14

		Programas de motivación	E 15	T 15
		Sistema de comunicación	E 16	T 16
		Estilo de autoridad	E 17	T 17
	X4 CONTROL	Supervisión de programas	E 18	T 18
		Sistema de retroalimentación	E 19	T 19
		Sistema de control y monitoreo	E 20	T 20
		verificación de objetivos	E 21	T 21
		Sistema de auditoria	E 22	T 22

### 1.9.2. Operacionalización de la variable dependiente

#### Cuadro 2 operacionalización de la variable dependiente

Fuente: Elaboración propia

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE				
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS E	ITEMS T
Y INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES	Y1 INNOVACIÓN DE PROCESOS	Implementación de tecnología	E 23	T 23
		Disposición de procesos administrativos	E 24	T 24
		Incorporación de procesos de facturación	E 25	T 25
		base de datos de necesidades y expectativas del cliente	E 26	T 26
		Procesos de atención al cliente interno y externo	E 27	T 27
	Y2 INNOVACIÓN	Incorporación de nuevos productos	E 28	T 28

	DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Servicios adicionales	E 29	T 29
	Y3 INNOVACIÓN ORGANIZACION AL	Modelos de negocios	E 30	T 30
		Sistemas organizacionales	E 31	T 31
		Sistemas de capacitación a los clientes internos	E 32	T 32
	Y4 INNOVACIÓN DE MARKETING	Canales de comunicación	E 33	T 33
		Estrategias de comercialización	S 34	T 34
		Alianza estratégicas	E 35	T 35
		Políticas de precios	E 36	T 36

## 1.10. Matriz de consistencia

**Cuadro 3 Matriz de consistencia.**

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MANTA, ECUADOR.						
PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL				
			VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Administrativa	X1; La planificación	Existencia del órgano de gobierno, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, planes y programas de presupuesto en el plan de desarrollo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta.	Encuesta
				X2:La organización	Existencia del órgano formal que defina la organización, estructura orgánica, estructura funcional, mapas de procesos y manual de procedimientos del sistema de organización en las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta.	Encuesta

<b>¿Cómo incide la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales?</b>	Determinar la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador	La gestión administrativa incide en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador		X3; La Dirección	Existencia de políticas de liderazgo, sistema de seguimiento y toma de decisiones, programas de motivación, sistema de comunicación y estilo de autoridad en la dirección de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta.	Encuesta
				X4: El control	Existencia de sistema de supervisión a los programas, sistemas de retroalimentación a los procesos, sistema de control y monitoreo, sistema de verificación de cumplimientos a objetivos, sistema de control de auditoría en el sistema de control y monitoreo de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta.	Encuesta
				Y1; Innovación de Procesos	Existencia de implementación de tecnología, nuevos procesos para la administración, procesos de facturación base de datos de las necesidades y expectativas de los clientes, procesos de atención al cliente interno y externo en las medianas empresas comerciales de Manta que favorezcan a la innovación de procesos.	Encuesta

			<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> La innovación	Y3; Innovación de productos/servicios	Existencia de incorporación de nuevos productos al mercado y de incorporación de servicios adicionales en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta con miras a la innovación de productos y servicios.	Encuesta
				Y3; Innovación organizacional	Existencia de nuevos modelos de negocios, sistemas organizacionales internos, capacitación a sus clientes internos en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta que favorezcan a la innovación organizacional.	Encuesta
				Y4 Innovación de marketing.	Existencia nuevos canales de comercialización, estrategias de comunicación, alianzas estratégicas y políticas de precio en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta que favorezcan a la innovación de marketing.	Encuesta

**Fuente:** *Elaboración propia*

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Marco Epistemológico

Xabier Arrizabalo (2011) sostiene que la economía es una ciencia que define:

*Cómo se organiza una sociedad para producir sus medios de existencia que, distribuidos entre sus miembros y consumidos por ellos, permiten que la sociedad pueda producirlos de nuevo y así sucesivamente, proveyendo con ello, de una forma constantemente renovada, la base material para el conjunto de la reproducción de la sociedad en el tiempo.*

Sobre la base de esta definición (Sulbaran, 2011), en el objeto de estudio de la economía se distingue el análisis de los procesos de producción, la distribución de los bienes económicos y de servicios, la comercialización, así como el consumo de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del ser humano; de ahí precisamente, la economía encuentra en la sociología los sustentos epistemológicos humanistas de la gestión administrativa y de la innovación en las medianas empresas del sector comercial.

El carácter multidisciplinario de la economía en los procesos socio-económicos supera la extracción, la transformación, la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios, al ofrecerle mayor consistencia científica a sus leyes, principios, postulados, rasgos tendenciales, y modelos; desde el punto de vista empírico, la

multidisciplinaria realiza proposiciones y predicciones para que sean corroboradas a través de la práctica social en el contexto económico.

Desde el punto de vista social, la economía se manifiesta en el análisis económico aplicado a los negocios, las finanzas, la salud, el gobierno, así como en otras esferas ya sea la educación, la familia, el derecho, la elección pública, la religión, las instituciones, la guerra, el medio ambiente, y la ciencia entre otras; de ahí su pertinencia en el estudio de la gestión administrativa y la innovación en el propósito de mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos de una comunidad o país desde una postura humanista.

Según Lara (2009), la economía puede ser objeto de análisis desde dos puntos de vista esenciales: la economía teórica y la economía empírica; la primera está dirigida a crear modelos que expliquen los fenómenos económicos como el equilibrio general; y la segunda se centra en la confirmación o refutación de tales modelos mediante la experimentación o el acceso a fuentes empíricas.

Los fundamentos económicos expuestos por Paul Samuelson (2001) profundizan a la vez que sintetizan la amplitud del objeto de la economía, pues tiene en consideración las formas en que se fijan los precios de los bienes, de los factores productivos (tierra, trabajo, capital y habilidades empresariales) y cómo se utilizan para asignar los recursos económicos, entre estas:

- El comportamiento de los mercados financieros y la forma en que se asigna el capital en la sociedad.
- Las consecuencias de la intervención del Estado en la sociedad y su influencia en la eficiencia del mercado.
- La distribución de la renta y propone los mejores métodos de ayuda a la pobreza sin alterar los resultados económicos.

- La influencia del gasto público, los impuestos y el déficit presupuestario del Estado en el crecimiento de los países.
- Como se desarrollan los ciclos económicos, sus causas, las oscilaciones del desempleo y la producción, así como las medidas necesarias para mejorar el crecimiento económico a corto y a largo plazo.
- El funcionamiento del comercio internacional y las consecuencias del establecimiento de barreras al libre comercio.

Sobre la base de los presupuestos teóricos expuestos, se asume como postura que la economía es un sistema coherente, una ciencia social donde los sistemas económicos constituyen sistemas sociales como un componente integral de la sociedad contemporánea, que cuenta con medios para satisfacer las necesidades humanas y lograr que las personas y la sociedad en general vivan, prosperen, y funcionen. En la sistematización teórica de la economía como ciencia resulta insoslayable en el presente contexto investigativo fundamentar desde el punto de vista epistemológico y filosófico las ciencias administrativas, el proceso de gestión administrativa y la innovación empresarial de una empresa mediana del sector comercial desde una perspectiva humanista.

El interés por el estudio de las Ciencias Administrativas ha tenido gran acogida desde principios del siglo XIX por investigadores de variados perfiles, lo que trajo aparejado un cambio en la administración al incorporarle nuevas teorías científicas como resultado de la dinámica de la ciencia y la técnica; de igual manera los avances tecnológicos le tributaron a las ciencias administrativas las herramientas y las técnicas necesarias para su expansión y desarrollo, lo cual constituyó un impulso para el desarrollo ulterior de esta ciencia en décadas futuras.

Al considerar la economía como la génesis y directriz de todos los procesos económicos, la ciencia administrativa forma parte sustancial de su contenido científico pues posee leyes propias, principios, y relaciones con otras ciencias.

El objeto de estudio de la ciencia administrativa es el hecho administrativo, que se fundamenta a través de tres ejes esenciales:

- a) El conocimiento de la realidad para determinar cómo funciona el proceso administrativo, qué problemas le plantean y sus relaciones causales desde posiciones objetivas, reales, científicas;
- b) La adecuación a los fines, donde se busca desde el punto de vista pragmático la coherencia entre los preceptos para un buen funcionamiento de la administración a partir de los resultados y del análisis de hechos observables y las experiencias que provienen de la práctica social;
- c) La previsión, en la que a partir de los rasgos tendenciales y la evolución de los sistemas administrativos se tiene en consideración el cúmulo de conocimientos aportados en el pasado y en el presente para proyectar el futuro.

Un aspecto vital a tener en cuenta es la empresa, la cual surge como concepto de manera formal entre finales del Siglo XIX y principios del XX, al producirse un cambio en las directrices de la organización tradicional empleadas en otros períodos y contextos socio-históricos a escala mundial. Es en este período, bajo las influencias ideológicas más representativas, donde aparece y se desarrolla una nueva ciencia: la sociología, cuya finalidad era el estudio y descripción de los hechos sociales, de la estructura social, y el manejo de la autoridad, del poder y del liderazgo como manifestaciones más representativas, aspectos estos que son coherentes con la postura humanista que se refrenda en el contexto investigativo de la gestión empresarial y la innovación en el sector empresarial.

En el plano de las ciencias administrativas, el concepto de administración ha sido abordado por diferentes estudiosos del tema desde diferentes enfoques y perspectivas. Por su parte Richard Daft (2004), define la administración como "...la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y

eficaz a través de la planeación, la organización, la dirección, y el control de los recursos”.

Otra definición del término es la propuesta por Thomas S. Bateman y Scott Snell (2008) que consideran a la Administración como el “proceso de trabajar con las personas y con los recursos para lograr las metas de la organización”. (Snell, 2008).

Finalmente, una definición más reciente la propone Gareth Jones junto a Charles Hill y Melissa Schilling (2016), los cuales consideran que la Administración es “...la planeación, organización, dirección y control de los recursos, ya sean humanos o de otro tipo, a fin de que la organización pueda alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz”. (Gareth Jones, 2016).

De los conceptos anteriores se infiere que la administración como piedra angular de las Ciencias Administrativas es aquel proceso que aplicando el ciclo básico administrativo para el manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de que las organizaciones puedan lograr sus metas propuestas.

En correspondencia con los planteamientos anteriores la Administración constituye el “...conjunto de conocimientos ordenados, articulados y sistematizados que poseen principios, teorías y leyes”. Sin embargo, el principio de repetitividad propuesto por el empirismo para la demostración del fenómeno a fin de catalogarlo como verdad, resulta no comprobable la aplicación del término de ciencia para administración, razón que lleva a algunos autores le consideren como un arte. Los estudios de Elton Mayo en Hawthorne entre los años 1927 y 1937 no niegan que la administración se sustente en diversas ciencias, pero al estar refrendada por el enfoque humanista de las ciencias administrativas la considera como un arte.

En la Administración empresarial se evidencia la aplicación de técnicas sofisticadas y puede llegar a proponerse, incluso con un enfoque holístico, como una técnica cada vez más sofisticada, que aplica el método científico en

varios de los casos, entre ellos los que están basados más en la Teoría Humanística.

El empleo de estas técnicas permite que los gerentes y administradores en general cuenten con diversas facultades y “dones”, hacen que lleguen también a diferentes resultados que sólo pueden ser entendidos por la sensibilidad o “arte” con el que cada quien interprete, entienda, afronte y resuelva las diferentes problemáticas. (Barber, 2008).

La Ciencia Administrativa se relaciona mutuamente con el derecho administrativo; la primera comprende la parte reglamentaria y técnica de la administración y el propio derecho administrativo, así como los principios de la administración y los conocimientos en la búsqueda del perfeccionamiento de las funciones inherentes a este proceso; sin embargo, el derecho administrativo comprende los derechos y las mutuas obligaciones de la administración y de los administrados, por lo que su objeto es mucho más limitado. El derecho administrativo le brinda a la Administración, a la gestión administrativa y a la innovación, las leyes, los principios, los requerimientos, y los procedimientos científicos que permiten al perfeccionamiento de las medianas empresas del sector comercial.

El origen de la Administración es tan antiguo como la propia humanidad, pues esta apareció a partir de la interacción social del hombre y del grupo con el cual convivía para satisfacer las necesidades más acuciantes que les imponía la naturaleza; de ahí la necesidad de administrar una forma de gobierno y repartir labores y trabajo además de alimentos durante el proceso histórico de la división social del trabajo. Sin embargo, la administración ha ido adquiriendo sus propios perfiles a lo largo de diferentes épocas en las que el ser humano ha sido su principal protagonista y la ha convertido en ciencia, de ahí que la administración es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, del conocimiento, y financieros de una organización con el fin de obtener un mayor rendimiento, para asegurar un beneficio social.

La evolución histórica del concepto de Administración ha evidenciado que las conceptualizaciones y la sistematización teórica transitan desde la Teoría Clásica, la Teoría de los Principios Administrativos, hasta la Teoría Científica. Entre los precursores de estos nuevos conceptos se encuentran: Henri Fayol, Mary Parker Follet, y Chester I. Barnard. (Daft, 2004). Se coincide con los presupuestos teóricos antes referidos al tener presente que la administración tiene como fin la consecución de las metas de la organización, la necesidad de trabajar adecuadamente con los diferentes tipos de recursos a partir de la correcta aplicación de la planeación, la organización, la dirección y el control en el proceso de gestión administrativa e innovación en las medianas empresas del sector comercial.

La gran mayoría de los principios y conceptos sobre la Administración de Max Weber y Henri Fayol poseen plena vigencia en el Siglo XX, y otros estudiosos del Siglo XXI continúan profundizando en el concepto de la administración, aspectos estos relevantes para la interpretación humanista de la gestión administrativa y de la innovación, cuyas propuestas se sustentan en la aplicación de dichas conceptualizaciones en los equipos de trabajo interdepartamentales o matriciales, así como en la autoridad de facultar a los trabajadores para hacer su trabajo (empowerment). (Daft, 2004).

El Movimiento o Escuela de las Relaciones Humanas resulta de interés teórico para abordar desde una postura científica la gestión administrativa en las medianas empresas del sector comercial. Esta escuela identificada como la escuela de pensamiento y de la práctica administrativa da prioridad a la satisfacción de las necesidades primarias de los empleados por ser la clave para aumentar su productividad, de ahí su carácter humanista, al reconocer que la productividad de los trabajadores dependía de más de un solo factor, entre los que estaban igualmente el sentido de la importancia personal, el orgullo de pertenecer a un grupo de empleados, y el trato hacia los trabajadores, lo cual propició con posterioridad el origen del “Enfoque de los Recursos Humanos”, según Abraham Maslow (2005) y Douglas McGregor (2006).

Douglas McGregor (1960) propone la Teoría X y la Teoría Y, en la que en la primera afirmaba que “el ser humano normal siente aversión natural al trabajo y lo evitará en lo posible; por ello hay que obligar a las personas, controlarlas, dirigir las o amenazarlas, pues el ser humano prefiere ser dirigido”. En contraposición, y más cercana a los fundamentos epistemológicos asumidos en la presente tesis, la Teoría Y estipulaba que “las personas normales no sienten aversión natural por el trabajo, las personas ejercitan su autocontrol y la autodirección al servicio de los objetivos con los que se sienta comprometido, la capacidad de usar la imaginación, el ingenio y la creatividad al resolver los problemas de la empresa están distribuidas ampliamente entre todos los trabajadores”.

Posteriormente, William Ouchi (1981), propuso la Teoría Z, la cual es un esfuerzo por conceptualizar el sistema de administración empresarial japonés de las últimas décadas; en ella, se aprecia la identificación y preocupación de la empresa por sus empleados y viceversa, bajo este clima favorable, donde el personal participa en todos los procesos administrativos con grandes beneficios para ambos, aspectos estos a tener en cuenta en el enfoque humanista de la gestión empresarial y de la innovación en las medianas empresas del sector comercial.

No obstante, las corrientes y enfoques antes referidos sobre la administración no han tenido necesariamente un orden cronológico lineal, motivado por los diversos factores y momentos históricos en los que ha vivido la humanidad. En este sentido la Segunda Guerra Mundial trajo aparejada cambios en la administración, con la aplicación de las Matemáticas, la Estadística, y métodos cuantitativos en el contexto económico para la toma de decisiones en la solución de los problemas, a fin de optimar, maximizar la producción, minimizar los costos, acortar los tiempos de entrega, y mantener los inventarios correctos, entre otros.

En la contemporaneidad, en las Ciencias Administrativas se incluyen la aplicación de la investigación de operaciones, la construcción de modelos matemáticos y la aplicación de métodos cuantitativos para la resolución de

problemas administrativos, la administración de operaciones que se especializa en la producción física de bienes o servicios, la resolución de problemas de manufactura y métodos específicos para la operación administrativa tales como pronósticos, modelos de inventarios, programación, simulación y análisis de puntos de equilibrio, tecnologías de información como intranets, extranets, programas de cómputo para estimar costos, planeamiento y seguimiento a la producción, administrar proyectos, asignar recursos o programar al personal, con la meta de reducir costos de manufactura y el tiempo de producción.

Durante las décadas de 1980 y 1990, la Administración de la Calidad Total (TQM del inglés Total Quality Management) fue el medio en el cual se centraba a la organización con el fin de ofrecer calidad a los clientes en un escenario que iniciaba con una competencia global, la cual continúa siendo parte importante de la empresa contemporánea.

La Organización que Aprende, tendencia propuesta por Peter Senge (2005), constituye una actitud o filosofía en la que la organización en conjunto procura identificar y resolver problemas, se argumenta además que está permitido experimentar, cambiar y mejorar constantemente, pues con ello se aumenta la capacidad de crecer, aprender y cumplir el propósito de la organización, aspectos estos esenciales de la gestión administrativa y del proceso innovativo en las medianas empresas del sector comercial.

El empowerment se considera como uno de los principios que libera el poder y la creatividad de los empleados al ofrecer libertad, recursos, información, y habilidades para tomar decisiones y lograr un desempeño satisfactorio (Pfeffer J., 1995). En este principio se resalta que en las organizaciones que aprenden las personas son la fuente primaria de la fuerza para los gerentes, no un costo que fuera preciso minimizar. En lo referido a los elementos teóricos que sustentan la Administración del Lugar de Trabajo Orientado a la Tecnología, se advierte que la tecnología de la información engloba la vida de las empresas y de sus trabajadores, las relaciones adquieren más importancia

que la maquinaria de producción, los productos físicos y los puestos estructurados (Kelly, 2001).

En la actualidad se emplea el término e-business para designar el trabajo que realiza una empresa a través de vínculos electrónicos - entre ellos Internet e Intranet - con los clientes, proveedores, empleados, y otros actores clave. Las nuevas tecnologías electrónicas ofrecen a las empresas la arquitectura que soporta y refuerza el nuevo lugar de trabajo, lo que ha motivado a una nueva planificación de recursos de la empresa en la cual se unen las principales funciones como son el procesamiento de pedidos, el diseño de productos, la forma cómo se llevan a cabo las compras, y el manejo del inventario, entre las más significativas.

En relación con la dicotomía administración/gestión administrativa se asume que ambos términos no se excluyen, sino que se complementan recíprocamente en el contexto empresarial, por lo que la administración no deja de ser un proceso objetivo, real, un hecho de la economía como ciencia; sin embargo, en la gestión administrativa empresarial se pone de manifiesto la dinámica de dicho proceso, considerada como una vía idónea para la comunicación y para el medio social en el cual se forman los sistemas económicos.

La gestión administrativa surge como necesidad desde la existencia del hombre, cuando los seres humanos tuvieron que vivir en sociedad para realizar actividades de sobrevivencia, tomar decisiones, administrar los recursos, y buscar alimentos. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia la palabra gestión hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos. En términos generales, la gestión se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio, lo que implica dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en correspondencia con los objetivos propuestos, cumple además una función orientadora hacia la resolución de problemas específicos, por lo tanto la gestión es un proceso administrativo en

el cual se reconocen las siguientes etapas: la planificación, la organización, la dirección, y el control encaminadas hacia la toma de decisiones.

El proceso de gestión administrativa constituye un sistema con acciones orientadas al logro de los objetivos de una empresa mediante la aplicación de la planeación, organización, dirección, y control del proceso administrativo en el contexto comercial.

En los últimos años hemos asistido a una de las temáticas que mayor interés ha despertado en disciplinas como la economía, la sociología y la innovación, como herramienta e instrumento para la optimización del funcionamiento de empresas e instituciones y elevar su capacidad competitiva para así de esta manera mejorar la calidad del trabajo y el desarrollo sostenible.

Como producto de la experiencia empírica a cerca de las investigaciones que han generalizado el fenómeno de innovación (en los procesos de trabajo, productos u organizacional o de promoción y comunicación) así como en los procesos de gestión de la misma, es evidente que cada vez más se centra o al menos se asocia a los recursos humanos, al conocimiento e infraestructurales suficientes y de calidad, así como a los agentes locales tanto públicos como privados, dando lugar a los medios o entornos innovadores sobre todo en las áreas denominadas por las pequeñas y medianas empresas, especializadas en algún tipo de producto y que incorporan innovaciones de algún tipo. (Puche, 2012).

La innovación, según el Diccionario de la lengua española, de la Real Academia Española, es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Si se trata de crear innovar, modificar la gestión administrativa esta tiene su repercusión e incidencia en la innovación empresarial. Fue precisamente Joseph Schumpeter (1961) quien introdujo el concepto innovación en economía en su «teoría de las innovaciones». Se coincide con dicha teoría al resaltar en la innovación el establecimiento de una nueva función de producción, pues la economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa y sugiere

qué invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico, y quiénes implementan ese cambio de manera práctica en los emprendedores, o sea, un innovador es un «empresario creador».

Por otra parte, Peter Druker (1977) quien define a la innovación como una herramienta de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. El manual OSLO (Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación), es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores. Mientras que, Juan Mulet Melia (2005), la innovación es el cambio basado en conocimiento de cualquier tipo siempre que genere valor y tenga consecuencias económicas directas. No obstante, la gran cantidad de definiciones que se puedan presentar y analizar, por muy similares que éstas puedan parecer, es necesario reconocer que cada una de ellas tiene sus rasgos característicos y responden a contextos específicos.

La innovación, en términos más específicos, entraña el propósito de mejorar la posición competitiva de las empresas mediante la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de distinto tipo. El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades no solamente científicas y tecnológicas, sino también organizacionales, financieras y comerciales; acciones que, en potencia, transforman las fases productiva y comercial de las empresas. Adicionalmente, para quienes analizan la innovación como fenómeno portador de transformaciones en gran escala, ella es la base de lo que hoy se denomina como sociedad del conocimiento y es también uno de los motores de la globalización.

En sus diferentes matices significativos, la innovación comporta la capacidad de asumir los cambios y desarrollar capacidades creativas. Es por ello que numerosos autores concuerdan en destacar la importancia de las instituciones de educación como instrumento para hacer posible que los individuos de una

sociedad -y ella misma en su conjunto- sean capaces de desplegar y aprovechar su talento. (Albornoz, 2009).

Los sistemas de innovación pueden ser considerados como conjuntos de diferentes instituciones y actores sociales que, tanto por su acción individual como por sus interrelaciones, contribuyen a la creación, desarrollo y difusión de las nuevas prácticas productivas. Este concepto concibe a las innovaciones como un proceso social e interactivo en el marco de un entorno social específico y sistémico.

El empresario creador impulsa el proceso de la destrucción creativa; sus motivaciones son las posiciones de monopolio (a corto plazo) basadas en la innovación, las que le proporcionan al empresario ganancias a través de las mejoras innovativas. La creación de algo nuevo en la gestión empresarial está relacionada con lo novedoso en los productos, mercados, modelos, procedimientos, procesos, vías de distribución, frases publicitarias, entre otras, en el ámbito empresarial, que se diferencia notablemente del estado anterior; la innovación debe ser perceptible pues una innovación es válida para quien la percibe, de ahí que la generación de una idea no es suficiente, su uso o venta es lo que diferencia una innovación de una invención.

Roth, S. (2009) clasifica las tipologías de la innovación en tres grupos esenciales:

- La innovación como novedad, en cuya dimensión objetiva se observa la singularidad de artefactos, productos, métodos o servicios sin precedentes hasta el momento;
- La innovación como cambio en cuya dimensión temporal las innovaciones se presentan como nuevos procesos de transformaciones, o de cambios; y

- La innovación como ventaja cuya dimensión social está relacionada con las formas nuevas de ventajas, que van acompañadas de nuevas formas de administrar la interpelación del público al que se orientan.

Por tanto, la innovación se está convirtiendo en un factor decisivo para explicar y corregir los desequilibrios, de modo que en las empresas los espacios más dinámicos son también los más innovadores, a la vez que los espacios más regresivos se distinguen por su insuficiente capacidad innovadora, bien endógena o exógena. De hecho, la capacidad de innovación no depende en exclusiva de las habilidades tecnológicas, sino de la capacidad local-regional-nacional de aprovechamiento coordinado de competencias. Los factores institucionales y organizativos propios de cada empresa son en realidad condicionantes decisivos de su permeabilidad a la recepción de innovaciones o de su capacidad de generarlas. En este sentido, los espacios innovadores se distinguen por un eficiente funcionamiento institucional, social y cultural que propicia su competitividad estructural. Esto explica la importancia adquirida durante los últimos años por las políticas de apoyo a la innovación y al desarrollo tecnológico. (Puche, 2012).

Por otra parte, en la actualidad se distinguen varias categorías de innovación que pueden tener lugar en las medianas empresas comerciales, entre las que se resaltan la innovación técnica, de procesos, productos y servicios, organizacional y de mercadotecnia de los modelos de negocio, del diseño, social y tecnológica.

Los conceptos, reflexiones, y argumentos analizados, en los cuales prima una postura humanista, constituyen los fundamentos epistemológicos y filosóficos que sirven de base al marco teórico del proceso de gestión administrativa e innovación de las medianas empresas que sustenta la presente investigación.

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

La bibliografía aporta antecedentes significativos para relacionar las variables gestión administrativa e innovación en las medianas empresas comerciales,

sin embargo, son escasas otras fuentes como artículos en Internet, revistas, periódicos, libros, tesis, ensayos, e investigaciones que pudieran aportar los sustentos científicos necesarios para el análisis del fenómeno económico que se estudia. De igual manera, en el abordaje de esta temática no se constatan antecedentes relacionados con datos estadísticos refrendados por la cámara de industria sobre las variables anteriormente declaradas en las medianas empresas del sector comercial, específicamente en la ciudad de Manta, Ecuador.

### **2.2.1. Antecedentes Libros**

**CHIAVENATO.** Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración; octava edición México 2014; **SUMILLA:** El presente libro tiene como objetivo presentar la teoría general de la administración y brindar al lector una visión amplia y actualizada de lo más moderno que hay del tema en términos, aplicaciones e investigaciones, como una disciplina que eminentemente oriente el comportamiento profesional de todos los que tratan con la administración; tanto mayor sea la necesidad de tener opciones diferentes para resolver problemas y las situaciones que se alteran y se diferencian de forma cada vez más variada. Conforme al profesional que se dedica a la administración cree y se aparta de los trabajos operacionales, orientados al campo de la acción y a la operación (donde utiliza habilidades prácticas y concretas como ejecutar las tareas de forma correcta y eficiente), y que se dirige hacia actividades administrativas orientadas al campo del diagnóstico y la decisión (donde se necesitan habilidades conceptuales para percibir y definir situaciones y formular estrategias de acción adecuada y eficaces), tanto mayor será la necesidad de fundamentarse en conceptos, ideas, teorías y valores que permitan orientar su comportamiento, el cual evidentemente influirá en el de todos los que trabajan bajo su dirección y orientación independientemente del nivel jerárquico o del área de actuación profesional, pues necesita habilidades personales para diagnosticar y evaluar situaciones para discernir que hacer antes circunstancias diferentes e inciertas. (Chiavenato I. , 2014).

**HERNANDEZ.** Sergio y Pulido Alejandro; Fundamentos de Gestión Empresarial, México 2015 ; **SUMILLA:** El presente texto está diseñado para establecer los fundamentos y la base del conocimiento de la gestión y la administración de empresa en el entendido que sobre dicho basamento se fincaran otros conocimientos específicos a cerca de las diferentes materias que requiere el gestor profesional un error de los cimientos de la construcción formativa de un gerente sólido puede ocasionar vacíos que difícilmente podrán remediarse después del transcurso de otras materias, e incluso en la vida profesional; de ahí que la importancia del trabajo académico que selecciona los temas y determina las competencias laborales que requieren formarse mediante los conocimientos y los ejercicios prácticos. La estructura temática del libro cubre tres grandes áreas del conocimiento, la primera parte compuesta por las dos primeras unidades, cubre los siguientes temas desde la introducción de la gestión y administración, su ámbito de aplicación del conocimiento, las competencias laborales que pueden tener los gerentes de empresas, y que, por tanto deben adquirir durante toda su formación, hasta el concepto de empresa, el contexto económico en que opera, su clasificación y las sinergias que deben crearse en las cadenas de valor considerando las partes interesadas e involucradas; además, los conceptos de productividad y competitividad, producto tanto de su eficiencia interna como de su eficacia de actuar externamente. Así mismo, se explica que la suma de la cooperatividad de las empresas, más la eficiencia de los niveles de gobierno y de educación para la formación de estrategias empresariales, es el fundamento de la cooperatividad de una nación. En la segunda parte, abarca desde la tercera a la octava unidad, se desarrollan los temas relacionados a : origen, desarrollo y perspectiva del pensamiento administrativo y de la actividad gerencial, cubriendo los diferentes enfoques desde el surgimiento de la eficiencia y la eficacia como ciencia de estudio, pasando por los enfoques técnicos cuantitativos, sistémicos y situacionales, abarcando los aspectos de la técnica de la administración por objetivos, el desarrollo organizacional y el enfoque contingente y de la calidad, sin descuidar los aspectos del desarrollo humano. Todos estos temas fueron tratados según la metodología educativa de competencias laborales que deben lograr los alumnos en su proceso formativo. La tercera parte, la forma la novena a la décimo tercera unidad,

comprende al análisis de los elementos que integran a la empresa, sus recursos, estructuras básicas conforme a los tamaños y actividades, el concepto de proceso administrativo en lo general y posteriormente en sus partes: planeación, organización e integración de los recursos humanos, así como la dirección y su liderazgo, además del control para medir la eficiencia de los procesos productivos para evaluar su desempeño y el de la organización con fines de mejoramiento continuo y de desarrollo competitivo. (Pulido, 2015).

**RAMÍREZ C.** Carlos, Administración teoría y enfoques, Bogotá Colombia, primera edición 2015; **SUMILLA:** Este libro se ha escrito como una introducción al estudio de la administración considerada como una asignatura básica para la formación de gerentes, administradores de empresas y empresarios, las referencias históricas facilitan el conocimiento del origen y evolución de esta disciplina y capacitan para su aplicación en las organizaciones modernas, con este libro el autor desea descubrir el estudio del fenómeno administrativo, en sus diferentes manifestaciones: como ciencia o teoría susceptible a ser aprendida y enseñada en el proceso de formación profesional; como técnica , cuyos principios y postulados son aplicables en la ejecución de procesos administrativos y, como arte o actividad humana que capacita y caracteriza al líder y facilita sus actividades de dirección, gerencia y gestión. El libro pretende ayudar a los estudiantes, empresarios, gerentes y directivos a comprender mejor el origen y naturaleza, ámbito y alcance de la teoría, y de las técnicas administrativas y sus tendencias actuales y que les sirva de orientación y de guía para su acción humana, directiva y gerencial. El libro cuenta de cinco partes. La primera, comprende las definiciones de administración, las relaciones de esta disciplina con otros campos del saber humano, su importancia como objeto de estudio, y como práctica social; la administración como ciencia, técnica y arte y como profesión, aplicable en la gerencia de empresas y dirección de organizaciones; la tipología empresarial y los conceptos de las denominaciones tales como empresarios, emprendedores e intraempresarios. En la segunda parte se presenta una síntesis de las manifestaciones del fenómeno administrativo a través de la historia y se suministra al lector información básica para comprender los

orígenes y características de la administración considerada como acción humana racional. La tercera parte incluye la relación de los aportes que los autores clásicos de la administración han hecho para la formación de la teoría administrativa o administración científica y sus aplicaciones en los procesos de dirección y gerencia de empresas. En la cuarta parte se presentan las escuelas de la administración y sus enfoques contemporáneos, que explican tanto los estilos gerenciales como el uso de metodologías típicas aplicables en la administración moderna. Finalmente, en la quinta parte se hace un resumen de las características de la administración de empresas japonesas llamadas “teoría Z” y tendencias modernas como administración por procesos, el liderazgo administrativo, el arte de dirigir. Se incluye también una síntesis de las funciones de la gerencia y las nociones de la ética que debe caracterizar el comportamiento profesional del gerente o administrador de empresas. (Ramírez, 2015).

**LOUFFAT.** Enrique, Administración: Fundamento del proceso administrativo, Buenos Aires- Argentina, tercera edición 2012; **SUMILLA:** El presente libro se ocupa de mostrar principalmente los aspectos del proceso administrativo como “dogma de fe” de la administración profesional-técnica, y los saberes acumulados en la tarea de integrar o de sistematizar la administración, para ello se ha establecido cuatro partes, dedicadas respectivamente a los elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. La planeación es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente así como lo que se proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente su misión, visión y sus objetivos, una vez que éstos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales de elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad. La organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional “más adecuado” a la realidad institucional, para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. La dirección es el elemento encargado de velar por la ejecución

de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean como jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas. Para que el personal se sienta comprometido e identificado con su institución es imprescindible conocer y aplicar fundamentos, base, técnicas y metodología sobre percepciones, personalidad, aprendizaje, pensamiento, lenguaje, memoria, inteligencia, equipos, liderazgo, motivación, emociones, comunicación, negociación, conflictos, clima y cultura organizacional, que permitan armonizar el comportamiento individual con el comportamiento organizacional. Finalmente, el control, es el elemento encargado de verificar el grado de eficiencia y de eficacia en la aplicación de la planeación, de la organización y de la dirección. Con esta intención será necesario aplicarlo antes, durante y después de la acción administrativa y basado en indicadores, estándares o parámetros de medida que permitan el monitoreo constante. (Louffat E. , 2012).

**PERVAIZK.** Ahmed y Charles D. Shepherd; Administración de la innovación; México, Pearson 2012; **SUMILLA,** En un mundo donde las necesidades del cliente cada vez más sofisticadas, la innovación se está convirtiendo en una cuestión fundamental para el crecimiento y la y la prosperidad a nivel corporativo, a la vez que se reconoce como una fuente de viabilidad y ventaja comparativa. Pero ¿Qué queremos decir con la palabra innovación y qué deben hacer las empresas para apalancarla, con la finalidad de dar apoyo a sus objetivos? En esta obra se trata de responder a tales preguntas ofreciendo, primero un entendimiento general de la innovación y la creatividad, y examinando después cómo se utiliza la innovación de manera estratégica. Esto va seguido de un análisis de las características de una cultura organizacional innovadora y de la importancia del capital humano en cada cultura de este tipo. El libro está estructurado en forma secuencial, en 4 partes: la primera parte, la comprensión del a innovación y la creatividad, la segunda parte, enfoque estratégico establecimiento de una dirección; la tercera parte, estructura para el desarrollo de nuevos productos, marco de referencia y en su cuarta parte; alineación del capital humano en una cultura innovadora. (Charles, 2012).

**DUTRÉNIT.** B Gabriela; Coordinadora General del Foro Consultivo Científico y Tecnológico OCDE; Innovación de las empresas: Una perspectiva microeconómica 2012; **SUMILLA:** La innovación es cada vez más importante en los procesos de crecimiento económico, en la manera de enfrentar la crisis económica que se vive en la actualidad en el contexto de la globalización, y más aún en el proceso que conduce al desarrollo económico y al bienestar social. Sin innovación en los procesos productivos, que eleven la productividad de las empresas, de acuerdo con las posibilidades y necesidades de cada nación, no habrá crecimiento. Por ello, no hay duda de que el fomento de la innovación se ha convertido en una pieza clave de las políticas públicas de los Estados y las regiones, y en un imperativo para los grupos empresariales y las pequeñas y medianas empresas. El libro tiene como objetivo plantear la relación que existe entre la innovación y la globalización, así como los retos que se enfrentarán tanto en los ámbitos locales como para la generación de nuevas políticas que fomenten el impulso a la interacción internacional. “Las empresas”, ya no pueden sobrevivir con sus propios esfuerzos en investigación y desarrollo y buscan nuevos modos de innovación que además sean más abiertos. Sus actividades de innovación son cada vez más internacionales, y están adoptando enfoques de innovación más ‘abiertos’, colaborando con socios externos, ya sean proveedores, clientes o universidades, para mantener la delantera en el juego y obtener nuevos productos o servicios para comercializarlos antes que sus competidores.” De ahí que los modelos de innovación abierta se hayan convertido en parte integral de las estrategias de innovación y modelos de negocio de las empresas en los últimos años. Ésta es una de las estrategias impulsadas en los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), así como en Corea, aunque sus resultados sean diferentes en cada una de dichas naciones. Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y el acceso a la red de banda ancha son parte fundamental en la infraestructura de un país, debido a que abren “las puertas a nueva información y oportunidades de negocio” e “influyen en la transmisión de información para todo tipo de propósitos”. Contar con acceso a las TIC y banda ancha reduce la brecha digital, contribuye a la creación de nuevas fuentes de ingresos y de empleo, y ha alentado la creación de innovación orientada a satisfacer las necesidades

locales. La innovación es el soporte del crecimiento actual y futuro, de ahí que crear un ambiente que favorezca la generación y difusión de ideas e innovaciones es prioritario para lograr un crecimiento sostenido que conduzca al ambiente social. (Dutrénit, 2012).

**BARBA.** Enric; Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla; Barcelona – España 2011, primera edición; **SUMILLA:** El presente libro tiene como objetivo describir la Innovación, le ayuda a poner en marcha y organizar la innovación en la empresa de forma inmediata. Enriquecido con la experiencia personal del autor y con multitud de casos, es un manual práctico. Escrito en forma de consejos, agrupados desde dos perspectivas, la gerencial y la operativa, aspira a convertirse en un libro de referencia sobre la innovación. El principal reto de toda empresa es la innovación. Se trata de innovar o morir. Las empresas deben innovar si quieren seguir vivas. Y con más razón que nunca en un mundo tan cambiante como el actual. En él se pone a consideración 100 consejos para la innovación que van desde las estrategias de innovación, organización para la innovación, la cultura empresarial para innovar, gestión de proyectos de innovación, la gestión de las personas, y la gestión de la innovación de directores de proyectos, la cultura para innovar, equipos de innovación y comités de nuevos productos. (Barba, 2011).

**RUBIO D. Pedro;** Introducción a la gestión empresarial; Instituto Europeo de Gestión Empresarial 2008; **SUMILLA,** El presente libro consta de 10 Unidades desglosadas en 40 Temas, en la que el autor reúne en una exposición clara y sistemática los conocimientos necesarios para un correcto control de la gestión empresarial que tiene como objetivo ofrecer a los lectores y empresarios lo esencial y lo concreto de los conocimientos modernos y técnica y unas interesantes aplicaciones prácticas para dirigir técnicamente su empresa teniendo en cuenta las necesidades actuales de las pymes españolas y sobre todo el nivel cultural de los empresarios, todos ellos formados y forjados a sí mismos, con el fin de adaptar a estas circunstancias el desarrollo de los diversos temas y facilitar a los nuevos empresarios la asimilación de ideas que le permitan prosperar en su cometido. (Rubio, 2008).

### **2.2.2. Antecedente de Tesis**

**GARCIA M**, Arturo (2016), La capacidad de cambio e innovación en la empresa familiar. El caso de la empresa comercial vinatera, S.A, México; **SUMILLA**: La presente tesis tiene como objetivo comprender la estructura de la empresa familiar, vislumbrar las relaciones que dan origen a su nacimiento; estipular cómo se describe su dinámica interna en lo que refiere a tres pilares determinantes: la relación empresarial (organizacional), la relación familiar y la tecnología y los sistemas de información, que en su conjunto, permitirán evaluar los procesos de innovación como fuente de adaptación y sobrevivencia. El primer capítulo compone la revisión teórica de la temática de innovación (desde varias perspectivas), la adaptación, la postura de la Teoría General de Sistemas y la Teoría de Capacidades y Recursos. El segundo capítulo reconoce la temática de la Empresa Familiar (EF) desde un enfoque global y local; además de delimitar su conceptualización para efectos del presente trabajo. El tercer capítulo describe a fondo, las características de la Empresa Comercial Vinatera, S.A. y el curso de acción que se tomó para realizar la presente investigación. Por último, el capítulo cuatro integra los resultados obtenidos, así como la contrastación con los postulados teóricos propuestos, en los cuales se sustenta la hipótesis planteada. La conclusión puntual que enfatiza el presente trabajo respecto a los determinantes de la innovación es que la capacidad de cambio e innovación de la empresa familiar Comercial Vinatera, S.A., es un factor importante para su sobrevivencia, que se genera a través de cierto tipo de relaciones funcionales internas: organizacionales y familiares; y externas: con los usuarios, clientes y proveedores de bienes y servicios. (García A. , 2016)

**DELGADO**, Mercedes (2015), GPS-PYMES: Marco de Gestión de Proyectos para el Desarrollo Seguro en PYMEs, Madrid; **SUMILLA**: La presente tesis doctoral tiene dos objetivos. El primero, demostrar la necesidad de contar con un marco de trabajo que, integrado con otros posibles marcos y estándares, sea sencillo de aplicar en distintos tipos y envergaduras de proyecto, y que guíe a las Pymes en gestión de proyectos para el desarrollo seguro y posterior mantenimiento de la seguridad de sus servicios de TI. En

segundo lugar, cubrir esta necesidad desarrollando un marco de trabajo que ofrezca un modelo de proceso genérico aplicable sobre distintos patrones de proyectos en una librería de activos de seguridad que sirva a las Pymes de guía durante el proceso de gestión del proyecto para el desarrollo seguro. El modelo de proceso del marco propuesto describe actividades en los tres niveles organizativos de la carpeta (estratégico, táctico y operativo). Está basado en el ciclo de la mejora continua (PDCA) y en la filosofía Segura por Diseño, propuesta por sistemas. Se detallan las prácticas específicas de cada actividad, las entradas, salida, acciones, roles y técnicas aplicables para cada actividad. Estas prácticas específicas pueden aplicarse o no, a criterio del jefe de proyecto y de acuerdo al estado de la empresa y proyecto que quiera desarrollar, estableciendo así distintos patrones de proceso. Para la validación del marco se han elegido dos Pymes. La primera del sector servicio y la segunda del sector TIC. El módulo de proceso ha sido aplicado sobre un mismo patrón de proyecto que responde a necesidades comunes a ambas empresas. El patrón proceso ha sido valorado en los proyectos elegidos en ambas empresas, antes y después de su aplicación. Los resultados del estudio, después de su aplicación ambas empresas, han permitido la validación del patrón, en la mejora de la gestión del proyecto para el desarrollo seguro de TI en las Pymes. (Delgado, 2015).

**PARRALES**, Jenny (2014), Modelo de negocios e innovación tecnológica en las pymes para el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí, Universidad privada Antenor Orrego, Trujillo Perú **SUMILLA**. La presente tesis tiene como objetivo “Analizar la incidencia de la administración de negocios e innovación tecnológica de las Pymes de la Zona sur de Manabí. El cambio es un proceso que implica la unión de todos los procesos y actividades que se utilizan para ayudar a una organización a adaptarse o adoptar nuevas actitudes, tecnologías, ambiente, estructura y personal. El tipo y el diseño de investigación empleado es el descriptivo, no experimental, los instrumentos y técnicas permitieron identificar la relación entre las variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo a la investigación de campo, “La implementación de la administración e innovación de negocios en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí”.

Luego de la investigación de campo e institucional se llegó a la conclusión que La implementación de la administración e innovación de negocios en las Pymes mejorará el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí, esto justifica la ejecución de la propuesta, su impacto permitirá un mejor desarrollo de las micro empresas del sector. (Parrales, 2014).

**LOPEZ P**, Ricardo (2012), Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico, Universidad Autónoma de Madrid, España **SUMILLA**. El objetivo de la investigación es proponer un modelo de negocio para identificar las organizaciones que presentan un modelo de negocio innovador. Esta investigación busca aportar claridad sobre el estudio de los elementos que constituyen un modelo de negocio innovador. Para ello se propone revisar el incipiente marco teórico sobre la innovación en modelos de negocio, para identificar un modelo de análisis, con aquellos factores que determinan la existencia de un modelo de negocio innovador sobre otros de tipo tradicional. Para ello han analizado casos de organizaciones cuyos modelos de negocio están ampliamente reconocidos como innovadores en la literatura, en comparación con otras cuyos modelos de negocio se consideran tradicionales. De esta forma se podrá aproximar la validez de las asunciones realizadas por la literatura científica de la materia y contrastarla con casos reales de organizaciones de éxito que presentan un modelo de negocio innovador. En definitiva, el objetivo global de esta tesis es identificar un modelo de naturaleza holístico que permita identificar aquellas organizaciones que presenten un modelo de negocio innovador. Para ello, se pretende identificar los elementos comunes a las organizaciones que presenta un modelo de negocio innovador, así como la forma de relacionarse entre estos elementos. En referencia a las conclusiones relativas al interés y objetivo de la investigación, se expone la importancia de esta línea de investigación, así como la forma en la que pretende contribuir esta investigación a su desarrollo. En las conclusiones en referencia al marco teórico y el estudio de casos, se presentan los principales resultados alcanzados para llegar al modelo teórico de innovación en el modelo de negocio que se contrasta mediante técnicas cuantitativas. (López R. , 2012).

**BASAURI**, Jon (2010); “El nivel de la gestión de la innovación en la PYME de la CAPV y su influencia en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y negocios” tesis de grado Universidad de Mondragón España. **SUMILLA:** La presente tesis hace referencia que mediante una adecuada gestión de la innovación permite generar un flujo constante de opciones de desarrollo para las organizaciones. Considerando que de esta última frase es la palabra “constante” a la que debemos de prestar mayor atención. Ya que cada 10 iniciativas innovadoras “todos llevados a cabo con la idea de que triunfen”, dos fallan desde el principio, seis sobrevive sin pena ni gloria y son dos de diez las que dan un vuelco a la cartera de productos/servicios existentes. Teniendo en cuenta la dificultad que supone lanzar nuevos productos, servicios, negocios o formas de hacer al mercado, es fundamental que las estructuras y prácticas de gestión de las Pymes auspicien la generación de un flujo constante de posibilidades que redunde en el mercado, por lo tanto, el trabajo consistirá en desarrollar una investigación que analice el nivel de gestión de la innovación en una muestra de Pymes de la CAPV y su influencia en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y negocios. (Basauri J. , 2010).

**CARESANI**, Darío; (2010); “Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. El caso de las pymes industriales argentinas”. Tesis previa a la obtención del grado de doctor. **SUMILLA:** la presente tesis tiene como objetivo Analizar las conductas de las PYMES innovadoras argentinas y desarrollar un modelo que relacione actividades innovadoras y desempeño competitivo, así como permita analizar el rol de los factores moderadores en esta relación. A partir del nuevo régimen macroeconómico instaurado en los últimos años, las Pymes Industriales de la Argentina han logrado un protagonismo único basado principalmente en el importante crecimiento que observaron y en los procesos de inversión que iniciaron. Sin embargo, prevalecen rasgos que diseñan un sector con considerable heterogeneidad y se pueden distinguir desempeños microeconómicos disímiles. En este sentido, el objeto de la presente investigación es relevar la importancia que tienen en las empresas los procesos innovativos y el rol que asume el conocimiento generado en el plano

interno y externo a las firmas. Se busca contrastar la hipótesis de que aquellas empresas que han llevado a cabo actividades de innovación en los últimos dos años presentan mejor performance de negocios que aquellas que no innovaron. (Caresani D. , 2010).

**IGARTUA L. Juan;** (2010); “Gestión de la innovación en la empresa vasca: Contribución de las herramientas de gestión de la innovación”. Tesis previa a la obtención del grado de doctor. Universidad Politécnica de Valencia

**SUMILLA:** la presente investigación tiene como objetivo obtener información de relevancia con respecto al fenómeno de la gestión de la innovación, y sus técnicas y herramientas asociadas en las empresas vascas (un fenómeno en una determinada población). Para ello el presente estudio realiza una investigación de carácter fundamentalmente explicativo, un carácter exploratorio ya que es uno de los primeros estudios que busca contrastar su contribución a la innovación de las empresas vascas. Indicar que la muestra utilizada para el estudio cumple perfectamente los criterios mínimos de muestreo que aseguran la representatividad de la misma, por lo que las implicaciones del estudio son directamente extrapolables a toda la población objeto de estudio. Las principales contribuciones del presente trabajo de investigación hacen referencia a la confirmación de la relación entre el uso de las herramientas de gestión de la innovación (HGIS) y la actividad innovadora, así como a la constatación del rol del uso de las HGIS en la capacidad de innovación de las empresas, y en el rendimiento en gestión de la innovación de las organizaciones- Además se ha constatado la importancia del enfoque estratégico de la innovación, así como del bagaje histórico de las organizaciones en la implantación de sistemas de gestión (calidad, medioambiente, RSE, e I+D+i) en la actividad innovadora, rendimiento en gestión de la innovación, y el uso de HGIS. Finalmente el estudio también resalta la importancia de los programas de apoyo a la innovación sistemática de las organizaciones, y en concreto el puesto en marcha en el País Vasco denominado Euskadi+Innova. (Igartua, 2010).

### **2.2.3. Antecedentes Artículos**

**CARIÓN, Luis y otros, (2016)**, Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del *catering* de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador, el presente artículo **SUMILLA:** el presente artículo tiene como objetivo presentar una propuesta de Modelo de Gestión Administrativa para las Pequeñas Empresas de la Industria del Catering de la Economía Popular y Solidaria de la ciudad de Riobamba. El modelo se apoya en los fundamentos teóricos revisados en la literatura sobre el tema e incluye los principios, premisas y enfoques correspondientes. Se parte de la conceptualización teórica del mismo haciendo énfasis en los enfoques que en él priman, sus principios y premisas. Posteriormente se precisa el procedimiento general para la Operacionalización del modelo, a través de la descripción de los procedimientos específicos para cada proceso. La validación del modelo se efectuó mediante los criterios de un grupo de expertos con amplios conocimientos y experiencia en el tema. Las pequeñas empresas que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria del Ecuador requieren por sus particularidades un nuevo modelo para gestionarse en base a los principios de participación, equidad, solidaridad, responsabilidad social y distribución de la riqueza; que permita a aquellos que se encuentran inmersos en este sistema alcanzar el Buen Vivir. El modelo de gestión administrativo propuesto cubre un vacío en las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía solidaria de la ciudad de Riobamba, ya que proporciona una herramienta para su desarrollo como organización. (Luis Carión, 2016).

**EDWIN**, Tarapueza y otros (2016), Estrategia e innovación en las Mis pymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013, Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, **SUMILLA:** El presente artículo es de tipo exploratorio y descriptivo, tiene como objetivo indagar acerca de la asociación entre algunas variables de estrategia y de innovación, en las Mis pymes colombianas ganadoras del premio Innova del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el periodo 2010-2013. El método utilizado fue análisis de correspondencias múltiples, mediante el cual se hallaron asociaciones

entre modalidades. Los resultados más importantes de la investigación muestran que existe una marcada asociación de las empresas que realizan un proceso integral de direccionamiento estratégico (formulación, implementación y seguimiento) con los resultados positivos de la innovación (licenciamiento de patentes y generación de utilidades), con un estilo proactivo o preactivo en la gestión empresarial y con una estructura organizacional flexible, entre otros aspectos. (Edwin Tarapueza, 2016).

**GANGORA G.** (2015), La innovación en la PYME industrial tradicional yucateca: un estudio empírico; **SUMILLA:** La innovación es reconocida como mecanismo para incentivar el crecimiento de las empresas. Las PYME tradicionales requieren de innovación para competir en un mundo global. En este estudio se aplicó un cuestionario a 138 gerentes de PYME industriales manufactureras del estado de Yucatán, México, con el propósito de conocer en qué rubros invierten las empresas que son consideradas tradicionales (con más de 15 años de antigüedad) en comparación con las más jóvenes. Los resultados muestran que son más innovadoras las empresas más jóvenes, que ambas invierten preferentemente en desarrollo de productos y procesos fabriles y que invierten más las empresas tradicionales. También se conoció que ambos tipos de empresas invierten poco en I+D, y en adquisición de conocimientos externos. (G, 2015).

**PALLO, Víctor;** (2013); “Gestión financiera-administrativa de las pymes-Quevedo, y su incidencia en la productividad período 2011-2012” **SUMILLA:** Las pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano forman parte del crecimiento económico del país; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de Pymes. El Ecuador es un país poblado, de acuerdo al número de establecimientos, principalmente por Pymes cuyas actividades económicas están concentradas en el comercio y luego en los servicios; quedando en tercer lugar las actividades industriales, tan necesarias para crear una mayor oferta de puestos de trabajo formales y permanentes; ya que entre más valor se le agregue a la producción de un bien, mayores son las demandas de

materias primas directos e indirectos, especialmente mano de obra. (Pallo V. , 2013).

**QUIÑONEZ**, Cabeza; (2012) “Estudio de la gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales. Caso Esmeralda”, república del Ecuador; (ruvin1967@gmail.com) Universidad Técnica de Esmeraldas Luis Vargas Torres. **SUMILLA:** El presente artículo tiene como objetivo analizar la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas del comercio al por menor de la provincia de Esmeraldas, República del Ecuador. Para ello hace uso de una metodología de campo donde se estudian las diferentes empresas relacionadas con actividades que tienen alta demanda en la población local. En este sentido, se desarrolló un estudio empírico a través de 344 encuestas y entrevistas personales realizadas a propietarios, administradores y trabajadores. En este trabajo de investigación se precisan las siguientes conclusiones: La insuficiente competitividad de las Pymes de ventas al por menor en la provincia de Esmeraldas constituye un problema social que frena el desarrollo de las mismas y con ello el de la propia sociedad. Las restricciones relacionadas con el bajo enfoque al cliente, la falta de cooperación, las limitaciones financieras, la baja cultura empresarial, así como la escasa utilización de las TICs, entre otros factores limitan el desarrollo de las Pymes estudiadas en la provincia de Esmeraldas. La tarea de fortalecer la competitividad de las Pymes de ventas al por menor impone en particular un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje sistemático por parte de los actores de la localidad, ya sea el estado, las empresas y las entidades intermediarias. (Quiñonez C. , 2012).

**VELÁSQUEZ**, Jorge y Zapata Carlos, (2012) Propuesta de modelo de evaluación de la gestión de la innovación empresarial y aplicación experimental en una PYME colombiana **SUMILLA.** El presente artículo tuene como objetivo de proponer un modelo de evaluación de la gestión de la innovación que se enmarca en la Perspectiva de la Empresa Basada en Recursos y adopta una concepción sistémica de la organización. La gestión de la innovación empresarial, como todo ciclo de gestión, requiere de una fase de evaluación que permita conocer el estado de la empresa y posibilite a la

gerencia tomar medidas correctivas. Sin embargo, toda evaluación es un proceso difícil en lo conceptual y metodológico, y se dificulta aún más cuando se aplica a la innovación, concepto multifactorial que no es posible medir directamente. Este modelo es aplicado experimentalmente en una PYME colombiana de base tecnológica. Como conclusión, se verifica la solidez conceptual y metodológica del modelo, se introducen algunas mejoras y se confirma su utilidad práctica para el diagnóstico empresarial y el diseño de un plan de fortalecimiento de la gestión de la innovación. Las innovaciones organizacionales para adoptar sistemas de gestión de la innovación nuevos o significativamente mejorados, requieren de un modelo conceptual que sustente la concepción, diseño e implementación de los cambios. La propuesta de modelo presentada aquí tiene tal propósito; está basado en teorías de gestión ampliamente difundidas en la literatura especializada y validadas por la experiencia, con desarrollos adicionales introducidos por el Grupo de Innovación y Gestión Tecnológica de la Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín. Su diseño final responde a los requerimientos y circunstancias específicas de la empresa ELICO. En este sentido, es un modelo con sólido soporte en el conocimiento avanzado de gestión difundido a través de la literatura, pero desarrollado y adaptado a la medida de una empresa en particular. (Zapata, 2012).

**GÁLVEZ** Edgar y **PÉREZ** Domingo (2012) Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las MIPYME: Un estudio empírico en Colombia. **SUMILLA.** El objetivo de este trabajo es verificar empíricamente la relación existente entre el grado de innovación de la empresa y su rendimiento, para lo cual se realiza un estudio con sesenta micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de mediana y alta tecnología de la ciudad de Cali (Colombia). Los resultados muestran que la innovación en productos y en procesos ejerce una influencia positiva sobre el rendimiento de la MIPYME. Estos hallazgos refuerzan los postulados que muestran a la innovación como una ventaja competitiva sostenible, así mismo pueden ser de utilidad para los empresarios, al constatar la necesidad de innovar para mejorar su competitividad y para la administración pública en su papel de promotora de la innovación a través de programas de apoyo financiero y no financiero. De esta forma, se contribuye

en el marco de la literatura sobre la innovación en el contexto del tejido empresarial colombiano, Los resultados de esta investigación resultan importantes dado que proporcionan pautas a los empresarios de MIPYMES acerca de los tipos de iniciativas de innovación que deberían impulsar en sus organizaciones en relación con sus efectos sobre el desempeño de las mismas. A las entidades públicas y privadas de fomento a la actividad empresarial, le ofrece nuevas perspectivas respecto a la importancia de reforzar sus programas de intervención en temáticas de mayor impacto en el rendimiento de las empresas. A la academia le proporciona ideas para que sus actividades de investigación, docencia y extensión, contribuyan de una manera más significativa en la generación o fortalecimiento de una cultura que estimule la innovación empresarial, la competitividad y el desarrollo de los países. (Pérez, 2012).

**AVENDAÑO** William, (2011), innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de san José de Cúcuta, norte de Santander (Colombia), El presente artículo tiene por objetivo explorar la necesidad de las Pyme del municipio de Cúcuta en desarrollar actividades encaminadas a la gestión de la innovación, siendo esta uno de los principales instrumentos para el crecimiento de las empresas. Para el logro del objetivo del artículo (de tipo exploratorio y descriptivo), se ha hecho una amplia revisión de diversas fuentes documentales científicas, teóricas y estadísticas. Esta información ha sido extraída, analizada y correlacionada en su totalidad con el fin de dar respuesta al objetivo. Como resultado se resalta la posibilidad que tienen las Pyme para gestionar la innovación, la cual, además de ser una herramienta de desarrollo y crecimiento, genera como efectos otras ventajas económicas y sociales para el municipio de Cúcuta. (Avendaño, 2011).

**GARCÍA**, Domingo; Aragón, Antonio; Hernández, Salvador; Ballina, Francisco; Medina, Clara: (2010) “Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa” estado de Veracruz - México. **SUMILLA:** Esta investigación trata de analizar la situación de las Pyme en el Estado de Veracruz, considerando su estrategia y principales factores competitivos; su estructura organizativa y de recursos humanos; indicadores de tecnología,

calidad e innovación; grado de utilización de las tecnologías de la información y comunicación; y diferentes aspectos contables y financieros. (Domingo García, 2010).

**MAUREN**, Salazar; Minerva, Arzola; Elvira Pérez, (2010) “Gestión de la innovación para las Pymes de Ciudad Guayana”, Revista Venezolana de Gerencia v.15 n.51 Maracaibo. **SUMILLA**: El presente artículo tiene como objetivo diseñar un modelo para gestionar la innovación en las Pequeñas y Medianas Industrias, PYMES, aplicado al caso de Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela. El estudio se desarrolló en dos fases, en la primera fase se analizaron las bases teóricas existentes sobre gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación, I+D+I, explicando sus características en el ámbito nacional y en el ámbito mundial además del diagnóstico realizado a la actividad innovadora de veintitrés PYMES; en la segunda fase se diseñó y validó el modelo. (Mauren Salazar, 2010).

**FUNDACIÓN**, Cotec (2011); para la innovación tecnológica “La innovación en el sentido amplio un modelo empresarial”, **SUMILLA**: Este artículo tiene como objetivo presentar un modelo empresarial de innovación en sentido amplio concebido conjuntamente con el Club de Excelencia en Gestión. El análisis del modelo se complementa con un estudio realizado por Cotec a partir de un trabajo de campo previo del club en varias empresas, los resultados de este estudio, basado en la aplicación de análisis factorial y análisis de cluster, refrendan la validez del modelo y han permitido discernir entre seis modelos diferentes de tratar la innovación. El modelo de innovación en sentido amplio que aquí se describe puedes ser un instrumento útil para que las empresas mejoren su actividad innovadora, sea cual fuera su nivel actual de compromiso con ella o a la clase de innovación por la que están optando o quieran optar en el futuro. (Fundación, 2011).

**SÁNCHEZ**, Arturo; Sarmiento Susana (2011); “La innovación en la Pymes de México, como impulsadora de un desarrollo sustentable”, Universidad Autónoma de Tlaxcala de México, 2011. **SUMILLA**: El presente artículo tiene como objetivo presentar un análisis teórico como eje rector para impulsar un

desarrollo sustentable en las pequeñas y medianas (Pymes) de México. Se basa en una investigación cualitativa de carácter exploratoria y documental compuesta de cuatro partes. En la primera, se reflexiona en los elementos sustantivos de la innovación empresarial, en la segunda, se analizan aspectos básicos del desarrollo sustentable, así como la importancia de generar en las Pyme un nuevo contexto cultural que favorezca un desarrollo sustentable, en la tercera parte, se describe la importancia de las Pyme y los principales factores relacionados con la innovación que impiden promover un desarrollo sustentable, Finalmente, en la cuarta parte, se proponen algunas consideraciones para la construcción de un paradigma enfocado a la innovación y al desarrollo sustentable en las Pyme. (Sarmiento, 2011).

**GONSALEZ**, Alfonso; (2011); “La innovación un factor clave para la competitividad de las empresas” Documento desarrollado por Innovatec, Madrid. **SUMILLA:** el presente artículo tiene como objetivo ofrecer al lector una visión general de la innovación tecnológica, tratando aspectos y conceptos como la Vigilancia Tecnológica o el *Benchmarking*, y otros temas más prácticos relacionados con la gestión de la Innovación en la empresa, como pueden ser la tramitación de ayudas o la solicitud de patentes. Como es bien conocido, la Innovación Tecnológica juega un papel cada vez más importante como factor de competitividad de las empresas. La nueva economía del conocimiento, la sociedad de la información y la globalización de los mercados requieren de nuestras empresas un importante esfuerzo innovador, que debe ser apoyado no sólo desde las administraciones públicas, sino desde todas las organizaciones y entidades que conjuntamente participan y conforman el Sistema Regional de Innovación. En este sentido, la presente publicación promovida por CEIM, Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, y apoyada por la Dirección General de Investigación de la Comunidad de Madrid. (Gonzalez, 2011).

**GALLARDO**, Xavier; Lloveras, Joaquín (2011); “Innovación en pymes: metodología de selección de herramientas de inteligencia competitiva” España. **SUMILLA** El presente artículo refleja parte de las investigaciones doctorales que pretenden la identificación y validación de un modelo de

Inteligencia Competitiva (IC) adaptado a las características concretas de las pequeñas y medianas empresas, para la facilitación de la toma de decisiones estratégicas adecuadas en el ámbito de la innovación. De esta manera las PYMEs tendrán la capacidad de implementar dentro de su organización un sistema de detección temprana de oportunidades y amenazas, con el fin de poder realizar innovaciones en pro de crear nuevas fuerzas competitivas. Fruto de dichas investigaciones pretendemos poder aportar una nueva metodología de clasificación y categorización de las diferentes propuestas en IC, con el fin de que se seleccionen las más adecuadas para cada caso concreto, y que la IC seleccionada para la PYME cumpla con los objetivos de inteligencia, se implante con éxito en la PYME, y genere elementos para la innovación exitosa en la organización. (Joaquín, 2011).

**LÓPEZ. J y GARCIA. A;** (2010) Innovación abierta: desafío organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas; Universidad de Coruña **SUMILLA:** El objetivo de este trabajo es ofrecer una reflexión y un análisis de los principales Problemas que plantea a nivel organizacional la innovación abierta. Para ello utilizamos dos elementos conceptuales claves del diseño organizacional: la coordinación y los incentivos, que nos sirven para enmarcar las principales dificultades que se derivan de la puesta en funcionamiento de un modelo de innovación abierta. Los problemas de coordinación surgen como resultado de la colaboración con otros agentes. Dentro de este ámbito formulamos dos problemas: Problemas de red y problemas de divergencia de objetivos. Los problemas de incentivos surgen de las dificultades para la creación y captura de valor de las innovaciones. Dentro de este ámbito formulamos cuatro problemas con las ideas olvidadas en el interior de la empresa, problemas en la revelación de información, problemas de equipo y problemas en la explota. La innovación abierta como un nuevo paradigma en la gestión de la innovación pretende maximizar el valor de la innovación a través de la apertura de la empresa a la colaboración y participación con otros agentes En un mundo donde las posibilidades de interconexión entre personas o entre empresas se ha multiplicado gracias al desarrollo de internet y donde el conocimiento es más accesible y abundante

que nunca, las empresas, en el contexto particular de la innovación, deben explorar las posibilidades de hacerlo “con otros” Versus el hacerlo “sólo”, e intentar así sacar el mayor partido a las tareas de innovación. (García J. L., 2010).

**LEGENDRE**, Richard (2005) “¿Es la inteligencia de negocio aplicable a las Pymes?”; Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva EMECOM Consultores; PUZZLE, España **SUMILLA**: Este artículo tiene como objetivo demostrar que la Inteligencia de Negocio (IN) no es sólo para grandes empresas. Las Pymes pueden perfectamente aplicar la IN y organizar la gestión del conocimiento. Basándose en un modelo global, el artículo demuestra como una Pyme puede permitirse y extraer beneficios de un equipo de IN. Tal como en el caso de empresas de mayores dimensiones, la Pyme puede beneficiarse de algunas ventajas colaterales tales como la de asegurar la información que genera. En comparación con empresas de mayor dimensión, la Pyme no puede permitirse ciertos errores básicos como el de creer en una “solución mágica instantánea”. El artículo también propone la aplicación de un test de IQ (Información Quotient”) para así obtener una imagen de la IN natural ya existente dentro de la empresa. (Legendre R. , 2005).

**MARTINEZ**, Evelin; Beltran, Elcira 2002; “”; FUNDEZ-FUNDAPYME; **SUMILLA**: El presente artículo tiene por objetivo promover la creación y el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas, a través del mejoramiento y adaptación del entorno en que éstas se desenvuelven. Para lograr sus objetivos, el Programa Entorno de FUNDAPYME realizó, durante su primera fase, un diagnóstico de los principales obstáculos del entorno que limitan las actividades empresariales de las pequeñas y medianas empresas. Este diagnóstico fue elaborado aplicando la Guía Metodológica desarrollada por FUNDES Internacional, y combina la utilización de instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa. (Beltrán E. M., 2002).

## 2.3. Bases teóricas

Este apartado presenta las bases teóricas de los principales conceptos que involucra el presente trabajo de investigación; éstas son la gestión administración y la innovación en las medianas empresas comerciales.

### 2.3.1. Gestión Administrativa

En el estudio de la Administrativa es común encontrar el uso indistinto de las palabras Administración y Gestión, lo que hasta cierto punto hace difícil identificar una diferenciación clara entre los términos y en ocasiones pueden ser considerados de alguna manera como sinónimos. Sin embargo, se podría precisar que, dentro de las lógicas de la organización, la administración y la gestión tienen objetos de intervención diferentes, con procesos y procedimientos particulares que hace que se diferencien tanto en sus propósitos como en sus alcances. A continuación, se presenta un intento por establecer la distinción entre administración y gestión. Una mirada etimológica de los términos Administración y Gestión nos conduce a entender porque la cercanía en la definición de los términos.

**Cuadro 4 Conceptos de Administración y Gestión**

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>MANAGEMENT</b>	<b>GESTIÓN</b>
La raíz de los términos administrar y administration, es totalmente latina, proveniente del verbo administrare, que puede definirse directamente como administrar un bien, administrar en defensa de los intereses de quienes nos confían su patrimonio (Aktouf, 2003)	La palabra management procede del latín manus, que significa mano, vocablo del cual procede el verbo inglés to mange, que significa inicialmente entrenar, hacer, andar, conducir un caballo (Aktouf, 2003) De manera reciente se relaciona con manejar, conducir, gobernar, dirigir, administrar. De allí surge Management, el cual ha sido traducido en el idioma inglés como	Gere y gestión, provienen del verbo latino genere, que significa conducir (en el sentido amplio de llevar o llevar a cabo) y dirigir e incluso gobernar (Aktouf, 2003)

	administración, organización, supervisión y en otros idiomas como gerencia, gobierno, gestión, administración, grupo que decide, maneja recursos, dirige empresas, negocios. (Martínez, 1999)	
--	---	--

**Fuente:** López y Mariño (2010), con fuentes de Aktouf (2003) y Martínez (1999)

Como se puede ver, desde lo etimológico, los términos Administración y Gestión están vinculados con la noción de conducción y dirección. Sin embargo, existen diferencias profundas entre los términos si la mirada se hace desde su concepción y los procesos de intervención en las organizaciones, es en este sentido, en que se valida la diferencia estructural entre Administración y Gestión.

**2.3.1.1. Definición.** Para la conceptualización de la Gestión Administrativa es necesario definir teóricamente términos tales como gestión y administración:

En cuanto al concepto de administración, es necesario señalar su significativa evolución, desde inicios del siglo XX donde se empieza a construir su marco de referencia, fundamentalmente enmarcado en las propuestas de Taylor y Fayol, como exponentes de la Administración Científica y la Administración Industrial respectivamente. Quienes plantearon conceptos de Administración en ambos casos, centrados en unos principios.

Para Taylor, la Administración se enmarca en un conjunto de principios encaminados a lograr la máxima productividad y la prosperidad para el trabajador. Por su parte Fayol, asume la Administración como un conjunto de principios que se desarrollan bajo la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control (Chiavenato A. , 2004).

Herbert Simon (1972), plantea una noción más amplia de administración, centrandó su atención en el proceso de toma de decisiones:

*“Relacionadas con el colectivo humano que conforma la organización, en función de los objetivos a alcanzar, en s diferentes fases: formulación del problema, análisis, síntesis y determinación de alternativas, incluida la definición de criterios de elección, su implementación y evaluación”.*

Para Peter Drucker (1975), la administración se define como una “nueva función social, motor de cambio y desarrollo, ligada a variables como la cultura organizacional, el espíritu empresarial, la innovación social y la creatividad”. Ampliando el concepto tradicional que se tenía de administración. Aktouf (2003), logra una definición que da cuenta del desarrollo histórico del concepto, la define como una.

*“Serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o social- mente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro”.*

Robbins (1994), define a la administración como el “proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas” La eficiencia dentro de las actividades, exige responsabilidades para emprender acciones que permitan a las personas, realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de metas.

La Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

Asimismo, Robbins complementa su conceptualización indicando que “es el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas” Lograr la consecución de los objetivos, o más

bien dicho el logro de los efectos deseados en cualquier actividad, es el término que define la eficacia. Para poder lograr que las personas alcancen su mayor productividad, es necesario guiarlos por el camino que conlleve a los objetivos de la organización, al mismo tiempo efectuar las tareas con la menor cantidad de recursos, es lo que genera la eficiencia dentro de la empresa.

Stoner (1996), define a la administración, en su libro del mismo nombre de la siguiente forma:

*“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad”.*

Dentro de la definición anterior, se destacan los medios por los cuales el concepto de Administración es una ciencia. En el Recurso Humano se persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través de un “Esfuerzo Humano Combinado”. La importancia en el esfuerzo combinado de jefe, subalterno es determinante para el logro de las metas.

Los Recursos Materiales también son importantes para lograr los objetivos de la empresa, la capacidad instalada e insumos para la producción son esenciales para la satisfacer las necesidades (bienes), que la Sociedad Demanda, obteniendo mayores utilidades para la empresa.

El Recurso Técnico, factor clave para el desarrollo organizacional, persigue la tecnificación en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa; la capacitación al personal, seminarios, talleres, entre otras; hacen que las empresas tengan una eficiente administración de los Recursos, logrando óptimos resultados con el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

La administración es universal, como necesidad, como disciplina, como proceso, como conjunto de técnicas y herramientas que son necesarias estudiar con toda la seriedad y profundidad.

Son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de Administración en general, pero son los problemas empresariales los que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos en torno a la nueva era de la globalización como por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio, Tendencias Tecnológicas, entre otras, desde esa dimensión surge la necesidad de la Administración.

Las empresas actualmente deben de llevar a cabo una eficiente administración, de tal manera que logren alcanzar un excelente funcionamiento, pues de ellas depende qué tan adecuado sea el uso de los recursos con que cuentan para realizar sus operaciones.

Los diferentes conceptos presentados, aunque no agotan las propuestas que en este sentido se han generado, sí permiten visualizar la evolución que ha tenido el concepto de Administración, incluso las diversas nociones que han sido desarrolladas en diferentes contextos y que responden a condiciones políticas, económicas, sociales, culturales particulares, y muestran el avance que han tenido en cuanto a disciplina (López & Mariño, 2010).

En lo que se refiere al concepto Gestión, bien se puede plantear que aún es un concepto en construcción en la disciplina administrativa, se encuentra en un proceso de consolidación de un cuerpo teórico sólido que desde dicha perspectiva permita el entendimiento de los fenómenos propios de la disciplina. La gestión se ha entendido coloquialmente como el “hacer diario de los directivos”. Etimológicamente, diligencias. Por su parte, Aktouf, señala que *geres* y gestión provienen del verbo latino *gerere*, que ya en la lengua de Cicerón significaba conducir (...) y dirigir, e incluso, gobernar (Aktouf, 1998). Lorino por ejemplo (1995) plantea que la gestión es:

*“La medida y el análisis, la visión y la comprensión, para la acción. La medida y el análisis son la base de la acción, puesto que la acción se hace muy incierta si no se puede ver o no se puede comprender”.*

La generalidad de las definiciones propuestas alrededor de la gestión, se relacionan con el concepto de administración, son pocas las acepciones que no evocan actividades propias de la administración. Pero desde la lógica que se entiende Gestión en este artículo, se relaciona con la acción dentro de las organizaciones que permite establecer las directrices que las conducen a un estado superior de acuerdo con su identidad, fines y propósitos. Esto evidencia que el concepto de gestión, plantea una visión más amplia que lo estrictamente operacional. Para llevarla a cabo se requiere de conocimientos, conceptos y herramientas que conducen a la articulación de los subsistemas de la organización. En consecuencia (Romero, 1998):

*“La gestión evoca la estrategia [...] y hoy se considera una construcción nueva [...] que se coloca en el plano de intermediar entre las grandes y gruesas directrices del manejo económico y resolver la dinámica del funcionamiento de las organizaciones. La gestión no existe en sí misma, es el producto de la interacción de múltiples actores, los cuales acaban determinando un sistema de manejo, de proyección y de visión el cotidiano y del futuro”.*

La gestión permite proyectar la organización con los componentes que el entorno le ofrece, apoyándose para ello en la estrategia, la cual se constituye en su eje, porque permite establecer el camino para construir el futuro de la organización. La gestión no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno. Así la gestión cumple una función de articulación entre la organización y los demás sistemas del medio y asume la labor de proyección de la organización, para lo cual debe estar en contacto continuo con las variables externas. Adicionalmente, como mecanismo de regulación, la gestión se asegura que los medios utilizados obedezcan a

los fines, permitiendo así que la organización reflexione sobre su propio comportamiento y sea capaz de modificarlo si es necesario. Es decir, la gestión es esencialmente acción sobre la organización, acción del latín *actionem*; que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada.

La acción en la gestión se ve materializada por la estrategia, lo que genera una relación recursiva entre ambos conceptos. Dicha relación se debe abordar desde los diferentes problemas ligados a la acción, que se ha centrado en el estudio de cuatro problemas principales: la perspectiva teleológica, la sociológica, la ideológica y la ecológica. La primera de ellas pone el énfasis en los objetivos de la organización, en su concepción y la forma como la organización los alcanza en el tiempo; la segunda se centra en la comprensión de los diferentes actores que hacen parte del proceso estratégico, tanto internos como externos, quienes formulan las estrategias y llevan a cabo acciones que de ellas se derivan; la tercera, en el espíritu del discurso estratégico, y su influencia, tanto en el orden organizacional como en la sociedad en general; y la cuarta, en los elementos del entorno como el mercado, o los grupos externos de interés, y más recientemente en los elementos como el medio ambiente natural y su relación con la organización.

Por otro lado (Cuervo, 2010), en la revista de Pensamiento Económico define a la gestión como la acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio; coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados.

La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es aceptada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y el control. En síntesis, la gestión es la interface entre planeación-acción, acción-control y control-planeación. (Velásquez, 2013).

Pensar entonces, que la administración y la gestión responden a la misma naturaleza y tienen procesos de acción similares en la organización, sería desconocer la evolución de la disciplina y por tanto las implicaciones que este hecho tiene para la comprensión e intervención del fenómeno organizacional. En la evolución de la disciplina, la noción de administración se conoce primero que la noción de gestión.

De lo expuesto anteriormente podemos decir que la Gestión administrativa es la capacidad para lograr los objetivos acordados en el tiempo establecido, movilizand o estrategias y acciones en el marco de los principios y valores institucionales. Incluye la habilidad para formular objetivos, metas, ejecutar planes, hacer uso eficiente y racional de los recursos, realizar seguimiento e incorporar los ajustes requeridos. Implica ser proactivo para anticipar posibles retos en la gestión o labor que se realiza, así como actuar frente a las dificultades con recursividad, persistencia y determinación.

En concordancia con lo manifestado en el párrafo anterior, Brook Adams define la administración como "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencias conflictivas en un solo organismo, para que aquellas puedan operar como una sola unidad". (Brook, 2009). Evidentemente, se asume que la capacidad no se puede lograr solamente a través de la práctica, sino que demanda un buen conocimiento de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia por ser justamente la que les ofrece las bases filosóficas administrativas y los métodos científicos adecuados para evitar los conflictos sociales, así como la negociación y la habilidad para llegar a acuerdos en aspectos formales, y de esta manera lograr otra característica importante de la administración como requisito esencial de un administrador eficiente.

En consecuencia, la sistematización teórica de los conceptos y definiciones en este contexto investigativo, la gestión administrativa se define como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, y control para lograr los objetivos de una mediana empresa que persigue la

innovación en los productos y servicios con la participación dinámica y coherente de los recursos humanos y materiales desde una postura humanista favorable, que satisfaga y resuelva las necesidades socio - económicas de los grupos, y los individuos en un determinado contexto histórico - social concreto.

**2.3.1.2. *Importancia.*** Carolina Córdoba, Ingeniera de Activo Legal, grupo de especialista en asesoría jurídica, escribe en la web (2015), en relación a la importancia de los modelos de gestión: “Un modelo de gestión es un sistema integrado que requiere: Alineación con la estrategia, liderazgo, empoderamiento, comunicación, planificación, control, seguimiento, entre otros, enmarcado en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar)”.

Esto implica que toda empresa que busca su desarrollo e innovación requiere de un sinnúmero de recursos para el desarrollo del capital humano con habilidades y conocimiento enfocados a las actividades relacionadas con la actividad de la empresa, calidad, medio ambiente y seguridad industrial, que a su vez cuente con la disponibilidad necesaria para desarrollar, controlar y evaluar todas las actividades necesarias.

En consecuencia los modelos de gestión permiten dar respuesta a las necesidades de un mercado competitivo y cada vez más exigente, de forma rentable, manteniendo el bienestar laboral y social, controlando los impactos ambientales generados de la operación, retribuyendo al medio ambiente y a la comunidad, con base en los lineamientos legales de cada país. Situación que establece su importancia, permitiendo la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios, la incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción de tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado.

La aplicación de un modelo de gestión persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen al cliente.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos y servicios.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativo propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos.

La aplicación de la administración debe estar concebida y orientada en términos de factores humanos, por ello sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal indicador, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores constituyen la esencia o lo más importante; de ahí que la coordinación de ideas y voluntades de acción sólo se logrará en forma continuada, cuando los componentes coadyuvan para alcanzar un objetivo común.

### 2.3.1.3. Teorías fundamentales

**Cuadro 5 Principales Teorías de la administración**

Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales Enfoques
T. de la Admon. Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración. Administrador
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría del Comportamiento Organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Chris Argyris	En las personas	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis, Edgar Schein, Robert Blake, Jane Mouton.	En las personas	

**Fuente:** Elaboración propia

**Teoría científica de la administración.** El término administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de observación y medición de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Tal fue el impacto de dicha teoría que la gran mayoría de los postulados y principios tienen plena vigencia y están relacionados

íntimamente con los gestores de la ciencia administrativa. Es decir que el enfoque típico de la escuela de la administración científica pone énfasis en las tareas. Marcando un hito en la historia de la humanidad y constituye el punto de partida y de inspiración para los autores de otras teorías elaboradas donde se pone de manifiesto la construcción teórica de la ciencia administrativa; a partir de ella, se desarrollan y enriquecen las teorías organizacionales actuales, al aportar postulados teóricos esenciales.

Esta teoría de la administración científica marca un hito en la historia de la humanidad y constituye el punto de partida y de inspiración para los autores de otras teorías elaboradas donde se pone de manifiesto la construcción teórica de la ciencia administrativa; a partir de ella, se desarrollan y enriquecen las teorías organizacionales actuales, al aportar postulados teóricos esenciales.

La Organización Racional del Trabajo (ORT) y el estudio de la Administración como ciencia presentados por Taylor en su libro "Principios de la Administración Científica" (1994) se identifican los siguientes principios sobre los cuales se sustenta el mecanismo de la administración científica:

- El estudio del tiempo y de los instrumentos y métodos para sustentar el mecanismo de la administración científica correctamente.
- Un cuerpo de capataces funcionales y su superioridad sobre el antiguo capataz único.
- La estandarización de todas las herramientas e implementos usados en la fábrica y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.
- La conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo.
- El principio de excepción en la administración.

- El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan ahorrar tiempo.
- Las fichas de instrucciones para los obreros.
- La idea de la palabra “tarea” en la administración, acompañada por una prima considerable cuando el obrero la cumple. (a = trabajo = remuneración)
- La tarifa diferencial,
- Sistemas nemotécnicos para clasificar los productos manufacturados, las herramientas usadas en la elaboración, entre otros.
- Un sistema moderno de costo, y otros.

***Teoría clásica de la administración.*** De acuerdo a la literatura revisada al desarrollo de la teoría clásica de la administración como disciplina se le asumen dos grandes hechos genéricos (*Calderon, 2017*), en primer lugar al “crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas” que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente, y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones”. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo; así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan, en consecuencia a modo de síntesis podemos decir que la teoría clásica de la administración tiene su máximo exponente en Henry Fayol, teoría que hace énfasis en las estructuras y funciones con enfoque está orientado a la organización formal, principios generales de la administración y de los administradores.

**Teoría neo-clásica de la administración.** El enfoque neoclásico pretende redimir los conceptos del enfoque clásico, pero actualizados y matizados por conceptos más propios de las teorías del comportamiento. Chiavenato (2004) plantea que la denominación de Teoría Neoclásica es en realidad un tanto exagerada. Sus exponentes, sin presentar puntos de vista divergentes, tampoco se preocupan por alinearse a una determinada manera de conceptuar la administración, sin embargo, se sistematiza el trabajo directivo como contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más bien centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. El enfoque neo clásico lo determinan las siguientes características. Énfasis en la práctica de la Administración, reafirmación relativa de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de la Administración propuestos por Fayol de los principios generales de cómo planificar, cómo organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización. Esta teoría busca establecer principios básicos que no sean tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas; son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento.

Las aportaciones de los autores neoclásicos tuvieron repercusión en tres áreas fundamentalmente: los tipos de organización, la departamentalización y la Administración por Objetivos (APO). Newman, Haiman, y Mooney trabajaron profundamente sobre la organización formal y establecieron tipos de organización relacionándolos con el tipo de actividad de la empresa, tratando de establecer la organización más adecuada en cada caso. Conceptos tales como «Organización lineal; organización funcional; línea-staff; comités», fueron definidos en sus respectivos trabajos.

**Teoría burocrática de la administración.** El término burocracia, tal como lo desarrollaron Max Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada

por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales, todo ello basado en la autoridad legal, Según Max Weber en el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto. La burocracia de Max Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones y el mismo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos.

***Teoría de los recursos humanos.*** Esta teoría surge como necesidad de mitigar algunos de los impactos que produjo en la sociedad el enfoque clásico, en especial por los avances en la psicología y la sociología. En la consolidación de esta teoría sobresalen varios autores, el más destacado es Elton Mayo, quien luego del experimento de Hawthorne (1999) hizo aportaciones interesantes con respecto al nivel de producción como resultado de la integración, el comportamiento, las relaciones humanas, las recompensas y sanciones sociales, así como la conformación de grupos informales en las organizaciones, enfatizando que además de factores físicos existen otros psicológicos como la fatiga, la monotonía, el trabajo en equipo, el liderazgo y el impacto de las relaciones sociales en el trabajador, lo que influye en su rendimiento (Vélez, 2007), De acuerdo con Taylor y Fayol (1973), se puede afirmar que la teoría de los Recursos Humanos concibe a la eficiencia de la organización por factores psicológicos y sociales inherentes al individuo y su grupo, con una visión muy distinta a la desarrollada por los clásicos, quienes no llegan a percibir en qué forma el comportamiento humano es influenciado por las normas y valores propios de los grupos en los cuales participan.

***Teoría del comportamiento organizacional.*** “En una obra clásica, Teoría de la organización, sus autores (March & Simon, 1981) han definido a los directivos no sólo por su ubicación jerárquica, sino también por su

condición de tomadores de decisiones. Ellos fijan los criterios y programas para las situaciones controlables como también las políticas que guían a las acciones en ambientes inciertos o no previsibles. De este modo se marcan las diferencias respecto de otros cargos y posiciones de estructura cuya función es aplicar las normas y los procedimientos existentes. La decisión tiene que ver con la capacidad de fijar políticas, criterios y normas para la acción futura” (Etkin, 2003), La teoría se sustenta en aspectos racionales, también analiza la subjetividad que influye o afecta los comportamientos de quienes deciden y actúan; por ejemplo, el grado de satisfacción en el empleo o la identificación con los propósitos de la empresa. La idea es que si la organización continúa operando y crece, es porque esa influencia no contradice sus objetivos y políticas. La estrategia directiva es crear un ambiente de comprensión y colaboración. La mirada de la teoría de la organización convencional es una visión desde el orden deseado, pensado para la continuidad y el crecimiento del conjunto” (Etkin, 2003).

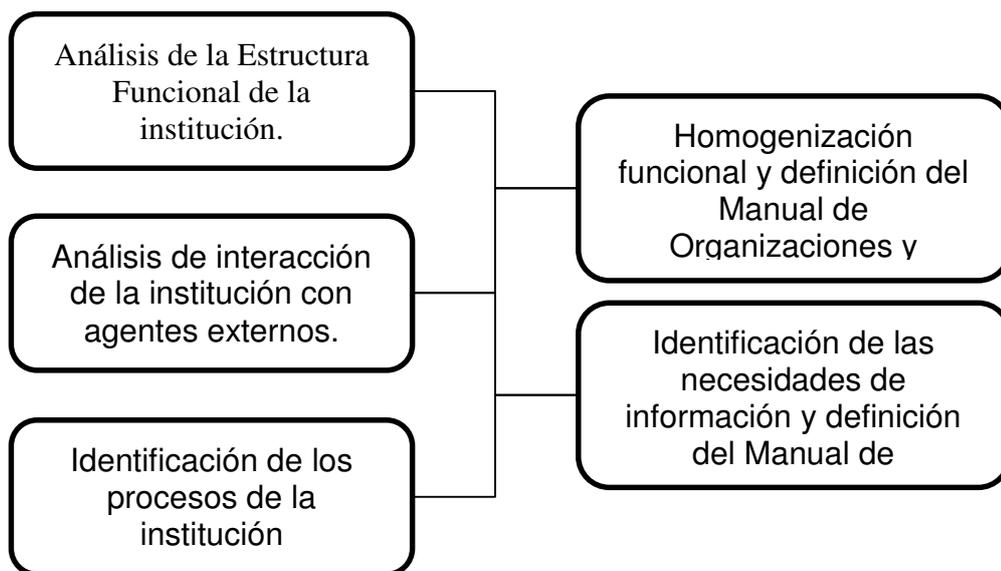
Dentro de los aportes de la Teoría de los Recursos Humanos, la ciencia administrativa “...mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo (1999) redescubrió el antiguo principio de Robert Owen, según el cual un genuino interés por los trabajadores - las ‘máquinas vitales’, como Owen solía llamarlos - pagaría dividendos”

**Teoría del desarrollo organizacional (DO).** La Teoría surgió como una propuesta práctica de la Teoría del Comportamiento que integra con un enfoque sistémico conceptos relacionados con el hombre, la organización y el ambiente. Esta teoría propone varios modelos que se basan en alteraciones estructurales de la organización formal, en el comportamiento, en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, en el desarrollo de equipos, en el suministro de información, en el análisis transaccional, en las reuniones de confrontación, en el tratamiento del conflicto intergrupar, así como en el laboratorio de sensibilidad , a partir de su caracterización, se

propone un cambio planeado que procura el desarrollo de la organización a través de las diferentes acciones que se ejecuten bajo un ambiente favorable y con una actitud de cambio que debe asumirse para enfrentar el cambio rápido y constante del medio ambiente al que la organización deberá adaptarse. Por tanto, la organización deberá asumirse como un todo con enfoque sistémico y situacional que se apoya en técnicas de intervención individuales y grupales.

**2.3.1.4. Modelos Administrativos.** En la era actual el parque empresarial, ya sea del sector público o privado, utiliza modelos de gestión para lograr sus respectivas misiones las cuales al ser distintas entre una empresa u otra de distinto rubro o sector usan diferentes modelos, sin embargo sigue siendo el objetivo principal de estos modelos el de mejorar la productividad de la empresa. Para ello se ha revisado la evolución de los modelos de gestión empresariales que han nacido desde el surgimiento de la administración como ciencia en 1915. Modelos que se presentan como respuesta a otros, modelos que han sido perfeccionados y otros que han perdurado desde su nacimiento hasta la actualidad con casi ningún cambio.

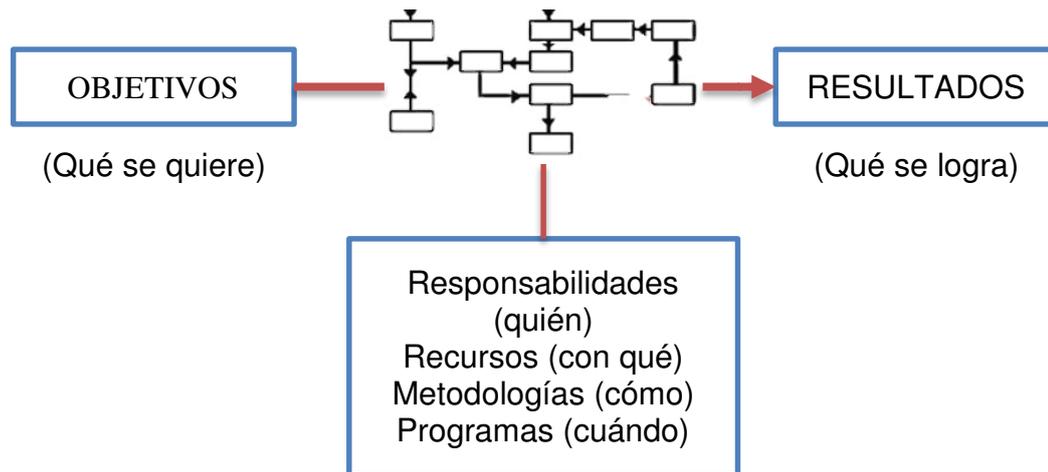
**Modelo de gestión funcional (1915).** Andreu Vicente, director de DHO Consultores, considera que la Gestión por Funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos.



**Figura 1 Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa**

**Modelo de gestión por procesos (1950).** Andreu Vicente, manifiesta que la Gestión por Procesos es uno de los enfoques que facilitan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial, marcada en la actualidad por el gran dinamismo del mercado y por las nuevas tecnologías. Esta nueva filosofía ha cambiado totalmente la visión de la gestión empresarial, de tal modo que está incluida en todos los modelos de calidad como son EFQM, ISO 9001-2000, etc. (la primera norma ISO 9001, de 1994, empleaba la Gestión por Funciones).

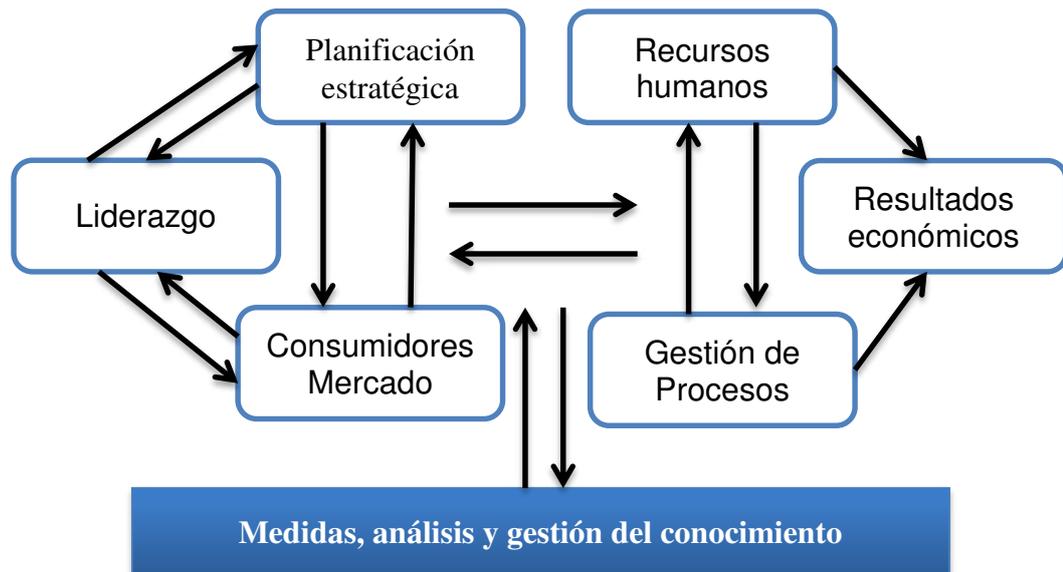
**Modelo de gestión por resultados (1954).** Es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo (Drucker P. , 2013). Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por las adecuaciones flexibles de los recursos, sistema de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un periodo establecido de tiempo.



**Figura 2 El Sistema de Gestión basado en procesos para obtención de resultados**

**Modelo de Malcolm Baldrige. (1987).** El Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige ha sido reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial. Estos factores son evaluados considerando siete criterios básicos, los que en conjunto forman un sistema para el desempeño de excelencia. El modelo se sustenta en tres importantes roles para fortalecer la competitividad de las organizaciones: Ayudar a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados; facilitar la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo y; servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El modelo está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en: Proporcionar permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización; la mejora de la eficiencia y de las capacidades de toda organización y aprendizaje, tanto organizacional como personal.



**Figura 3 Etapas del modelo de excelencia de Malcolm Baldrige**

**2.3.1.5. Ciclo de la administración.** Todo proceso administrativo desde el punto de vista conceptual o metodológico, es con el fin de aplicar y comprender mejor la administración, ya que separa los elementos que en una circunstancia, se pueden dominar e integrar para dar resultados positivos dentro de una organización o empresa.

Las etapas que comprende el proceso administrativo son la base fundamental para el logro de las metas a corto, mediano y largo plazo; teniendo como fin, permitir que la administración pueda guiar a la empresa a la realización de los objetivos que se hubieren fijado o que se propongan, logrando de esa forma los objetivos trazados.

El proceso Administrativo está compuesto de diferentes etapas básicas a través de las cuales se realiza la administración. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales en cualquier tipo de organización. Las fases del Proceso Administrativo son las siguientes:

**Planeación.** La planeación es el primer elemento del proceso administrativo encargado de sentar las bases de la administración profesional en una organización. La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la organización, permitiendo que ella misma se

diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo. (Louffat E, 2012).

La planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas para que operen con éxito en el contexto en donde actúan, lo cual le permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas. La planeación parte de la definición clara de los objetivos y de la estrategia general. (Hernández S y Pulido A, 2011).

Los objetivos de la planeación son:

- Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para la realización. (Reyes Ponce, 2004).
- Para Hal Pickle (1982) es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar los objetivos.
- Por otra parte, Stoner James (1989) señala que es el proceso en que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de metas.

**Organización.** La estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera, y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece las reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente a la empresa. En términos generales, una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su función para tomar decisiones, conocen su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal, evitan la duplicidad de

actividades y permite la integración emocional del factor humano en función a la misión de la organización. Organiza a la empresa debe tener como función que las relaciones entre las áreas generen sinergia y no competencia ni fracturación de la visión. (Hernández S y Pulido A, 2011).

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomodada a las personas, en un esquema aceptable que pueda desempeñar las actividades requeridas. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas. Está diseñada para que apoye a las personas a que trabajen en conjunto de forma eficaz, con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa, en consecuencia la organización es el proceso de determinar cuáles son las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, como deben agruparse éstas, quién informa a quién, y donde se tomarán las decisiones.

Su verdadera importancia de la organización radica en el hecho de ser un medio de ordenación indispensable para lograr la efectividad con el esfuerzo en conjunto, donde se coordinan las acciones de muchos individuos, de modo que la actuación es satisfactoria, ya que el propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional, basada en los principios de unidad de trabajo, de jerarquía, de equidad en carga de trabajo, de primacía de la autoridad lineal sobre la asesora, de la primacía de la autoridad normativa y de la unidad de mando.

**Dirección.** Es la conducción hacia el rumbo con un objetivo por lograr, sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad. En consecuencia hablar de dirección dentro del proceso administrativo implica el liderazgo requiere quien ocupa una gerencia, una gerencia de área, una jefatura que le dé dirección a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa. Por tanto, todos los niveles gerenciales requieren saber ejercer la dirección mediante la integración, el liderazgo, la motivación,

la comunicación la supervisión de resultados y la toma de decisiones. (Hernández S y Pulido A, 2011).

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo de una manera significativa una respuesta “positiva” de parte de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Se puede mencionar que la dirección influye de una manera directa sobre las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen, encaminados al logro de metas en una situación determinada.

Por lo general los ejecutivos son los encargados de este proceso el cual su función es guiar y supervisar a los subordinados, instruirlos, informarlos, revisar sus trabajos y sus métodos, y tomar la acción que permite ejecutarlos o realizarlos.

Harold Koontz (1998) señala que la Dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Sin embargo, cabe mencionar que influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas dentro de la organización, es necesario incluir factores como la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos.

La Dirección es muy importante porque contribuye al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por medio de la influencia hacia los individuos, aplicando liderazgo, motivación y formas de comunicación eficaces y oportunas por parte de los administradores, encaminándose al logro de los objetivos en la empresa.

**Control.** El Control es la última fase del proceso administrativo mediante el cual se miden los resultados obtenidos, con respecto a los que se esperaba en los planes elaborados para determinado propósito. El control permite visualizar y analizar las desviaciones o diferencias, con el objeto de informar

oportunamente a la dirección para tomar las medidas correctivas. Esta fase del proceso es esencial para todos los administradores, aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, todos tienen la responsabilidades de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas más soportadas en cualquier nivel.

El control es un elemento vital del sistema administrativo, ya que permite a las empresas autorregularse y mantener su desarrollo en los términos deseados desde la planeación. Sin control no es posible asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos o servicios de las empresas como en los procesos que utilizan para producirlos. Las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto a lo que sucede externamente, de ahí que los planes, los procesos, programas, estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíe conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer sistemas e controles para conocer el grado de variabilidad de lo planeado y de lo que se está logrando o se logró. Esta información permite a la empresa analizar los comportamientos y tomar las acciones correctivas correspondientes de forma que se alcancen lo mejor posible los planes. (Hernández S y Pulido A, 2011).

#### **2.3.1.6. Teoría de Mintzberg y el diseño organizacional (Mintzberg, 1993)**

Henry Mintzberg, profesor y licenciado en Administración, quien desde 1979 ha venido elaborando un modelo donde señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: por un lado la división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas y por el otro la coordinación entre estas tareas, para llevar a cabo la labor colectiva, teoría la cual toma un nombre de teoría de la organizaciones de teoría de las seis organizacionales ya que está constituida por seis funciones del manager (Gerente), seis elementos claves de la organización, seis mecanismos básicos de la coordinación, seis configuraciones básicas, los seis tipos básicos de la descentralización y seis impulsos ejercidos sobre la organización, todos ellos en relación a los parámetros que hacen el accionar

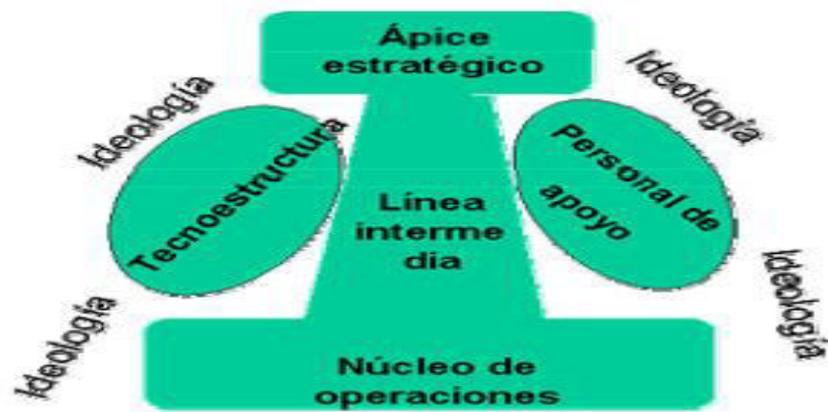
de toda organización, donde el gerente es el personaje o actor principal de la organización destacándose sobre su trabajo, sobre todo en lo que se refiere al desarrollo organizacional, ya que es él el responsable del desarrollo del proceso estratégico y sobre todo que sobre él recae la responsabilidad de ser la cabeza, líder, enlace, guía información y decisión para poder así adaptar a la empresa con el medio ambiente quien constantemente está cambiando y sobre todo.

**Las funciones del manager** son las siguientes: las interpersonales, de información y decisión; las primeras se destacan las actividades la cabeza y guía, de líder y de enlace, por su parte en la segunda se destacan las actividades relacionadas con el monitoreo, diseminador e interlocutor, mientras que en el tercer grupo destacan las actividades que tienen que ver con ser un emprendedor, manejador de conflictos, asignación de recursos y negociador, lo que evidencia que la teoría hace énfasis en que el administrador es quien determina si las organizaciones o empresas brindan adecuados productos o servicios o los desperdician, por lo que es necesario diseñar organizaciones exitosas.

Mintzberg Establece en su teoría que la estructura de una organización es bastante complejo, por ello, la configuración de ella debe ser en el diseño exacto a partir de **seis elementos básicos que conforman toda organización.**

1. **El núcleo de operaciones.** Considerado como la base de toda organización, es donde se encuentran los operarios, donde se desarrolla el trabajo relacionado con la actividad de la empresa o de prestar servicio que entrega a la comunidad, los trabajadores realizan cuatro funciones básicas: Aseguran los insumos para la producción, transforman los insumos en producción, Distribuyen las producciones y proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. En consecuencia el núcleo operativo es el corazón de toda organización.

2. **El ápice estratégico.** Es donde se ejerce la dirección general de la organización, esto implica que es el extremo del núcleo de operaciones, aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, donde se debe asegurarse que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfagan las necesidades de aquellos que la controlan, sus funciones básicas están en: asignar recursos, emitir ordenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, controlar el desempeño de los empleados, motivar a los empleados administrar las relaciones con el ambiente, establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos, desarrollar estrategias organizacionales y desarrollar esquemas consistentes.
3. **La línea media.** Todos aquellos directivos que están entre los mandos de alta dirección y el nivel operativo generando la línea que divide el trabajo entre quienes administran y quienes lo realizan.
4. **La estructura técnica o tecnoestructura.** Es el staff de analista que diseñan los sistemas por los que se controlan y realizan los procesos laborales de los demás, es decir por expertos dedicados a la estandarización del trabajo, están fuera del trabajo operacional y de la línea de la autoridad, su objetivo es buscar la estandarización para coordinar el trabajo, es aquí donde aparecen las asesorías o el staff. Ellos cumplen cuatro funciones específicas: Colaborar con la adaptación de la organización al medio (Planeación estratégica), control de gestión, Planeamiento y control y estandarización de normas, reglas y reglamentos.
5. **El staff de apoyo.** Son las unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional tales como personal técnico, secretarías, administrativos, personal de cafetería o de relaciones públicas.
6. **La ideología o cultura de la organización.** En esta parte se encuentran los valores, creencias y supuestos que se dan por sentados.



**Figura 4. Elementos básicos de toda organización**

Toda actividad humana organizada requiere de una u otra manera de la división del trabajo, pero al mismo tiempo de la coordinación de las tareas o actividades, por cuanto la estructura de la organización estará dividida en tareas o actividades y su forma de coordinación, Mintzberg plantea **seis mecanismos básicos de coordinación**.

1. **La adaptación mutua.** Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples, donde la gente trabaja en estrecha colaboración y principalmente con relaciones informales es decir basadas en una comunicación informal, el control del trabajo se encuentra en manos de los propios operarios.
2. **Supervisión directa.** La supervisión directa se refiere al conocido caso de un superior que coordina el trabajo de sus subordinados directos, asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento de la tarea global, por lo tanto la coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
3. **Estandarización de los procesos.** La estandarización de procesos de trabajo ocurre cuando se especifican y programan los contenidos del trabajo. La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y

procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

- 4. Estandarización de los resultados.** También conocida como la estandarización de la producción o distribución, este tipo de coordinación tiene naturaleza en los analistas o tecnoestructura y se logra al especificar los resultados del trabajo, en las dimensiones del producto o del desempeño en concreto lo importante es aclarar que debe hacerse.
- 5. Estandarización de las habilidades.** Incluye los conocimientos y competencias de los trabajadores, es un conjunto de mecanismos de coordinación de muchas organizaciones, aquí no se intenta estandarizar el trabajo sino las habilidades y capacidades requeridas para ejecutarlos, lo más relevante es determinar quién es el más apto para desarrollar una tarea.
- 6. Estandarización de normas.** Son las reglas que afectan el trabajo, las que se controlan generalmente a nivel de toda la organización, para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.

La descentralización se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando en una organización todo el poder se concentra en un solo punto, se llama estructura centralizada; cuando el grado de poder se distribuye entre varios individuos, se le conoce como relativamente descentralizada, hay que distinguir la descentralización vertical, cuando el poder formal se delega en forma jerárquica hacia abajo hasta los gerentes de línea; la descentralización horizontal, el grado en el que el poder formal o informal se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo); la descentralización selectiva, la dispersión de poder sobre diferentes decisiones o diferentes lugares de la organización, la descentralización paralela, donde el poder de decisiones es delegado al mismo lugar, por tanto es posible describir **seis formas de descentralización:**

1. **La descentralización vertical y horizontal.** Donde todo el poder permanece en el ápice estratégico.
2. **Descentralización horizontal limitada (selectiva).** Donde el ápice estratégico comparte parcialmente el poder con las tecnoestructuras que estandariza el trabajo de todos quienes son parte de la organización.
3. **La descentralización vertical limitada (paralela).** Donde a los gerentes de las unidades basadas en el mercado se les delega el poder para controlar gran parte de las decisiones relacionadas con las unidades de línea.
4. **La descentralización vertical y horizontal.** Donde la mayor parte del poder permanece en el núcleo de operaciones, en la base de las estructuras.
5. **La descentralización vertical y horizontal selecta.** Donde el poder sobre diferentes decisiones es dispersado a varios lugares en la organización, entre los administradores, el personal especializado y los operadores que trabajan en equipos en los diferentes niveles jerárquicos.
6. **La descentralización pura.** Donde el poder es compartido de manera más o menos equitativa por todos los miembros de la organización.

Cabe señalar que las organizaciones prefieren un mecanismo que otro sin embargo ninguna de ellas puede depender de un solo mecanismo, por lo que para poder llevar a cabo la estrategia de la organización, se debe elegir un tipo de configuración, que se ajuste al contexto en que opera, mismas que se pueden agrupar en seis tipos interrelacionados con los factores de contingencia y los parámetros de diseño, **las seis configuraciones básicas son:**

1. **Organizaciones empresariales o estructuras simples.** Pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director

general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible. Esa configuración es efectiva en pequeñas organizaciones empresariales, en las que la flexibilidad ante el cambio de las circunstancias es esencial para el éxito, dicho de otra manera esta configuración apuesta en ápice estratégico por la centralización conservando el control de la toma de decisiones mediante mecanismo de supervisión directa como elemento de coordinación.

2. **Organización máquina o burocracia mecánica.** Esta configuración se produce cuando la tecnoestructura impone la normalización de los procesos de trabajo conllevando a una cierta descentralización horizontal muy marcada, suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnoestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.
  
3. **Organización profesional o burocracia profesional.** Esta configuración destaca que el núcleo de operaciones fomenta una descentralización tanto horizontal como vertical minimizando el poder de directivos y analistas. Se busca la coordinación de habilidades profesionalizando el trabajo efectuado, esto implica que existe una burocracia, pero que sin ella el trabajo profesional sería muy complejo, llegando a la estandarización y con ello garantizar que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo conocimiento y las mismas competencias nucleares. Este tipo de configuración se requiere cuando una organización se encuentra en un medio ambiente que es estable, pero al mismo tiempo complejo, en tanto que la complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y así trabajar con un amplio grado de autonomía.

4. **La organización diversificada o configuración divisional.** Esta configuración marca la autonomía y poder de la línea media (absorbiéndolo del ápice estratégico y en menor medida del núcleo de operaciones) mediante la descentralización vertical limitada. La estructura se “divide” en unidades de mercado prácticamente independiente en la toma de decisiones. Es decir, tiene la función de buscar como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia, que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.
  
5. **La organización innovadora o adhocracia.** Esta configuración generalmente se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados; la adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación. Esta se produce cuando el área de soporte logra “imponer” su máxima influencia en la entidad. El área de soporte colabora en la toma de decisiones en base a su experiencia y las áreas y procesos se coordinan internamente según las necesidades (la llamada estructuración según constelaciones de trabajo). Se trata de la forma más dinámica y flexible existente y que adapta la estructura de la organización en función de sus proyectos, necesidades.
  
6. **La organización misionera.** En esta configuración la ideología tiene un papel determinante, la normalización de normas será el enlace que unirá a sus componentes. La división del trabajo suele ser difusa y con poca especialización en los puestos, es decir, cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con

poca especialización en los puestos, lo que mantiene a la organización misionera unida es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas.

Todo lo expresado anteriormente sobre la teoría de Mintzberg tienen una gran relación, la cual se puede explicar a partir de una serie de **impulsos ejercidos sobre la organización**, para cada una de las seis partes, los impulsos son los siguientes.

1. **Impulso para el liderazgo.** El ápice estratégico ejerce una presión para el liderazgo, mediante el cual conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. Cuando la organización responde a esta presión, da como resultado la organización empresarial.
2. **Impulso para racionalizar.** La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de normalización de los procesos de trabajo, fomentando la descentralización horizontal limitada, este tipo de impulso genera la organización máquina.
3. **Impulso hacia la fragmentación.** En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para fragmentar la estructura, para concentrar el poder de sus propias unidades, por medio sólo de una descentralización vertical limitada para ellos mismos. Este tipo de presión, da como resultado la organización diversificada.
4. **Impulso hacia la profesionalización.** Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con objeto de minimizar la influencia que otros, tanto colegas como administradores de línea y tecnócratas, tienen sobre su trabajo. Este tipo de impulso, lleva a que se consolide la organización de tipo profesional.
5. **Impulso hacia la colaboración.** El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. En este caso, la organización adopta la configuración innovadora.

6. **Impulso hacia la unidad.** La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de la organización, fomentando que sus miembros se aglutinen. El impulso a la unidad, a partir de la normalización de las reglas como mecanismo de coordinación principal, se llega a la organización misionera.

### 2.3.1.7. Michael Porter y las ventajas competitivas

(Leiva, 2015) Para poder plantear las ventajas competitivas según Michael Porter es fundamental y necesario hacer una revisión de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, hoy en día consideradas como un gran concepto para los negocios del cual se pueden maximizar los recursos con el objeto de superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa, Porter plantea que si las empresas no cuentan con un plan perfectamente elaborado, ellas no podrían sobrevivir en el mundo de los negocios ya que las estrategias constituyen parte fundamental de la empresa ya que son el mecanismo de acercarte a conseguir todo lo que soñaste y no solamente un mecanismo de supervivencia.



**Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter**

1. **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de

entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- 2. Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- 3. Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- 4. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa. Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

**La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.

**La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.

**Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.

**Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.

**Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.

**Política gubernamental.** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

**5. Rivalidad entre competidores.** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

De lo expuesto anteriormente podemos decir que **la ventaja competitiva** es considerada como una revolución de la información y de las teorías económicas, Antes de las teorías de Porter, la información se consideraba un factor entre otros en el proceso que determina los negocios. Ahora por contra hay un creciente reconocimiento del valor de la información como factor determinante en las dinámicas económicas. Por otra parte, gracias a las teorías de Porter se ha reconocido que la información posee un alto potencial y que por lo general es menospreciada frente a su real valor, así que debe ser tratada como un recurso que cada organización podría y debería utilizar en su rubro de negocio.”

La ventaja competitiva introducida por Porter guarda una relación estricta con el concepto de valor, que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Las dos preguntas fundamentales en que se enfoca la ventaja competitiva son: ¿cuál es el valor rentable a largo o mediano plazo para un dado tipo de empresa? y ¿cómo puede cada género de empresa asegurarse de producir y perpetuar este valor?

Ante estas preguntas Porter responde: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan

compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Según Porter dos son los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1. **El liderazgo en costos**, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores;
2. **La diferenciación del producto**, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Partiendo de estas consideraciones sobre las ventajas competitivas, Porter habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier rubro empresarial; estrategias que se pueden poner en acto, generalmente por separado pero en algunas circunstancias también en conjunto, según los casos, para asegurarnos el crecimiento del valor de nuestra empresa, son las siguientes:

1. **El liderazgo en costos**, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios, por ejemplo: acceso privilegiado a las materias primas-oferta de un número mayor de productos en el mercado, ya que a mayor

producción corresponde un menor costo per cápita- mayor eficiencia en las faenas que conlleva la producción, como puede ser un sistema de piezas obtenidas con máquinas en comparación con la producción manual- un diseño del producto capacitado para facilitar su producción.

- 2. La diferenciación**, que constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser: materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma, en el caso se recaee en una estrategia de liderazgo en costos. Sin embargo mientras éste último no permite a dos empresas oponentes de afirmarse con igual fuerza en el mercado, con la diferenciación dos empresas del mismo rubro que apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr ambas un buen resultado en el mercado.
- 3. El enfoque**, que consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser:- una categoría especial de potenciales compradores un área geográfica específica- un segmento particular de la línea de productos.

Queda claro que cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta cuando el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar

terreno y cambiar nuestra posición de supremacía deberemos forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que hemos elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores.

Aplicar las tres estrategias descritas arriba al mismo tiempo en términos absolutos resulta imposible para cualquier empresa, y como regla general es importante que el plan empresarial considere cuál estrategia quiere poner en acto como prioritaria que puedan darse casos específicos en los cuales podremos beneficiar de más de una estrategia. Porter nos habla de tres circunstancias en las cuales podremos aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos: en el caso que los competidores resulten muy ineficientes en sus planes de empresa, en el caso que nuestra empresa pueda contar con alguna tecnología exclusiva que no esté al alcance de nuestros competidores y en el caso que exista una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro, como cuando hay una participación societaria similar en empresas distintas que de hecho ya no se pueden considerar oponentes.

Porter le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías en el desarrollo empresarial, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, que se pueden aplicar con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio y que constituyen un valioso aporte a la estrategia competitiva. De la correcta utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación podemos obtener varias ventajas, como entre otras: mejor control de nuestro plan empresarial, mejor programación de la empresa, mejor posibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado efectivas, mejor capacidad de gestión producto de una medición más exacta del mercado.

La teoría de la ventaja competitiva ha sido uno de los mayores logros de Porter y le permitió desempeñarse con éxito como asesor estratégico de algunas de las multinacionales más conocidas del mundo como entre otras DuPont o Royal Dutch Shell y como asesor del mismo Gobierno de Estados Unidos. Sin embargo su empresa internacional de consultoría, Monitor, fundada en los Ochenta, no logró superar la crisis y fue adquirida por otro grupo tras declarar

la bancarrota en 2008, lo que generó animadas discusiones entre los economistas que en la sustancia se dividen entre los que afirman que Monitor no fue capaz de poner en acto las teorías de su fundador y los que por contra consideran que las teorías mismas de Porter ya no están capacitadas para medirse de forma exitosa con el mercado de nuestra época. De hecho el mismo Porter en un texto del 1990 (The Competitive Advantage of Nations - La ventaja competitiva de las naciones) había reconocido que el modelo de las tres estrategias competitivas genéricas habría tenido que ser más dinámico para adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el mercado.

### ***2.3.2. La innovación***

El termino innovación ha estado presente desde la época de los economistas clásicos y actualmente ha tomado gran impulso, de pronto se ha vuelto el tema de moda sobre todo en la administración, la mayoría de la gente dice innovación de productos y servicios, sin tener realmente conocimiento de lo que verdaderamente implica la palabra, sin conocer que su concepto tiene un alto impacto en el desarrollo económico de las empresas, organizaciones e inclusive de países, cuya implementación ha modificado los hábitos y las prácticas humanas desde todo punto de vista, productivas, recreativas, educativas o de consumo.

El termino Innovación fue introducido por el economista Schumpeter quien fue el primero en desarrollar ampliamente el concepto definiéndolo en sentido general teniendo en cuenta casos diferentes de los cuales él considero como una práctica innovativa tales como la introducción en el mercado de un nuevo bien o nuevas clases de bienes, el uso de una fuente de materia prima, la incorporación de un nuevo método de producción (Innovación de procesos e innovación de productos, respectivamente).

**2.3.2.1. Definición.** *En economía, Joseph Alois Schumpeter (Trest, Moravia, 1883 - Salisbury, Connecticut, 1950), economista y sociólogo austriaco, radicado en Estados Unidos, introdujo el concepto de innovación en su teoría de las innovaciones, en la que lo define como “el establecimiento de una nueva función de producción (...) la innovación es la imposición de una novedad técnica u organizacional en el proceso de producción, el innovador es un empresario creador” (Schumpeter J. , 1934).*

En este sentido, la innovación está relacionada esencialmente con algo nuevo ya sean productos, mercados, modelos, procedimientos, procesos, vías de distribución, formas publicitarias, cuyo resultado es algo novedoso, que se diferencia notablemente del estado actuante, por lo que la innovación constituye un cambio que introduce novedades con nuevas propuestas con su correspondiente implementación económica.

SCHUMPETER: la innovación se refiere a la producción de nuevos bienes, a la introducción de nuevos métodos de producción, a la creación de nuevas formas de organización o a la apertura de nuevos mercados de productos o factores, dinamizando la actividad productiva de las empresas así como del crecimiento y la transformación de las mismas. En este sentido, las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de la estrategia tecnológica de las empresas en su pugna por mantener o mejorar los resultados de su actividad (1934).

Tendemos a pensar que la innovación está necesariamente ligada a un descubrimiento o invento genial, a la creatividad de un científico sabio (al estilo de Galileo) y cuyo resultado supone una novedad mundial. Si bien es cierto que estos elementos son esenciales, no son los únicos que caracterizan un proceso cuyo alcance es mucho más amplio y en el cual podemos distinguir a su vez diferentes subprocesos, el profesor Peter Drucker (1997): “... *la innovación es trabajo duro, más que una genialidad*”. El gran reto es no sólo de tener ideas, sino que éstas sean buenas y además ser capaces de generarlas de manera continua, ya que el mercado es cambiante y los competidores no se detienen. Estas buenas ideas deben ser

susceptibles de ser aplicadas a la creación de ventajas competitivas para la empresa, ya sea en forma de nuevos productos y servicios, nuevos modelos de negocio, nuevos o más eficientes procesos de negocio y nuevas estructuras organizativas (Escuela de Negocios, 2007).

Con los trabajos seminales de Schumpeter, han surgido diversos autores que se han ocupado del estudio de la innovación, tratando de definirla de diferentes formas. En ocasiones, se ha enfatizando el grado de novedad y el cambio que supone la innovación tanto para la empresa como para el mercado, e inclusive para la sociedad. De esta forma, la innovación puede considerarse como un concepto muy relativo, ya que lo que puede resultar muy novedoso para una empresa, puede no serlo para otra empresa (Seclén, 2014).

- Schumpeter (1934) manifiesta que la innovación es cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica.
- Knight (1967) manifestó que la innovación consiste en la adopción de un cambio que resulte novedoso para la empresa y para el entorno relevante.
- Zaltman, Duncan & Holbeck (1973) dicen que la innovación es cualquier nuevo desarrollo de una idea, práctica o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresas) dentro de un entorno relevante.
- Pavón y Goodman (1976) la innovación es un conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización.

- Rogers (1983). La innovación es una idea práctica, u objeto, que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción por otras.
- Lafuente, Salas y Yagüe (1985). La innovación es el proceso y resultado de la generación interna de tecnología.
- Morín (1985). La innovación es el arte de saber aplicar, en unas determinadas condiciones y para alcanzar un propósito preciso, las ciencias, técnicas y otras reglas fundamentales que permitan conservar y obtener nuevos productos, procesos, métodos de gestión y sistema de información en la empresa.
- P. Drucker (1986). La innovación no es un término técnico, sino económico y social. Supone cambio económico y social: cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores, como ciudadanos, etc la innovación crea nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento.
- Tushman y Nadler (1986). Innovar es crear cualquier producto, servicio o proceso que es nuevo para la unidad de negocio.
- Sidro (1988). La innovación es el resultado de un proceso, el proceso innovador, entendido como el esfuerzo sistemático realizado a lo largo de una serie de etapas concatenadas que abarcan, desde los primeros trabajos para la concepción del nuevo producto (idea) , hasta su introducción en el mercado, satisfaciendo así una determinada necesidad.
- Nvas 1994 la innovación tecnológica consiste en la aplicación de la tecnología a distintos aspectos de la empresa como pueden ser productos, servicios o procesos, con el objeto de que se produzca un efecto de novedad significativo.

- Morcillo-Ortega (1995). Viendo lo que todo mundo ve, leyendo lo que el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye, innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía.
- Nonaka y Takeuchi (1995). La innovación consiste en un conjunto de aprendizaje por el cual las empresas generan nuevo conocimiento tecnológico.
- Manual de Oslo (OCDE, 1997). La innovación es la puesta en práctica de un producto o proceso productivo nuevo o significativamente mejorado, o de un nuevo sistema de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, en la organización de trabajo o en las relaciones externas.
- Manual de Frascati (OCDE, Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Manual de Frascati., 2002). Define a la innovación como la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social. Las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos, y de procesos nuevos o mejorados la I + D no es más que una de estas actividades y que puede ser llevada a cabo en diferentes fases del proceso de innovación, siendo utilizada no sólo como la fuente de ideas creadoras, sino también para resolver los problemas que puedan surgir en cualquier fase hasta su culminación.

Según Roth, S. (2009), la innovación tiene que mostrar una relación con lo nuevo, no visto solamente desde la perspectiva del horizonte temporal, sino que remite también a una dimensión objetiva y social, de ahí que se distingan en su enfoque multidimensional las siguientes:

- *La innovación como novedad:* En la dimensión objetiva de la innovación se observa la singularidad de artefactos, productos, métodos o servicios desconocidos y sin precedentes hasta el momento.
- *La innovación como cambio:* En la dimensión temporal, las innovaciones se presentan como nuevos procesos los que por su parte conducen, en todo caso, a artefactos novedosos en el sentido de transformaciones, de difusiones o simplemente de cambios.
- *La innovación como ventaja:* En la dimensión social constituye formas nuevas de ventajas que van acompañadas de nuevas formas de administrar la interpelación del público al que se orientan, por ejemplo la selección de nuevos y atractivos productos y su utilización como símbolos de estatus que pueden verse como progreso o adelanto.

Para David Mayorga y Emilio García (2010) la innovación es una función crítica para las empresas, ya que para su desarrollo estratégico pueden constituir ventajas competitivas favorables y sostenibles en el tiempo.

Real Academia de la Lengua Española (2015) Mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Para la UNESCO, 2007 la innovación tiene un profundo sentido de cambio pues produce unas características que no se dan por generación espontánea. Estas deben ser organizadas y planificadas para que el espacio de innovación-aprendizaje logre sus impactos en los múltiples ámbitos de la sociedad: Que resulta de un proceso grupal mediado por el debate, el diálogo y la negociación de posiciones, que el saber previo del grupo y del acumulado de esa disciplina o saber es sometido a prueba en los diferentes niveles de la experiencia, que produce una reorganización del sistema en el cual se produce, que se construye una dinámica de acciones con aprendizajes, estableciendo una reflexión permanente que le permite aprender de los errores y flexibiliza a las instituciones que buscan innovación, puesto que

hace que se dinamicen para dar respuesta a estos cambios, evitando su parálisis y construyendo sistemas menos individualistas y más participativos. (UNESCO, 2007).

Para la CEPAL la innovación es la Introducción de nuevos procesos, productos y servicios; Mejora tecnológica y modernización; cambio en los modelos de negocio y en la organización empresarial; cambio en la gestión y comercialización y al mismo tiempo es un proceso que se da en un contexto donde interactúan diferentes agentes (como son las empresas, los institutos de investigación, las universidades, etc.). En el cual este proceso de generación, difusión y aplicación de nuevas tecnologías o innovaciones no es determinístico, ni lineal, puesto que debe responder a las políticas públicas y las instituciones de apoyo a la tecnología e innovación desempeñando un papel fundamental. En tal virtud para que exista una buena innovación se requiere de recursos humanos calificados e instituciones de formación e investigación de excelencia, empresas que desarrollen proyectos innovadores y una estructura productiva que demande y genere conocimiento e instituciones de apoyo a la inversión en proyectos innovadores, que apoyen la articulación entre los agentes y la difusión generalizada de los nuevos paradigmas tecnológicos. (La innovación es cada vez más un proceso que se realiza en redes y grupos y la articulación, especialmente en contextos heterogéneos no siempre se da de una forma espontánea) (CEPAL, 2015).

En consecuencia la innovación es el proceso a través del cual la empresa genera nuevos o mejorados productos y/o procesos productivos, o nuevas formas de organización comercial o comercialización con el objeto de adaptarse al entorno y generar ventajas competitivas sostenibles a partir de las necesidades de la comunidad.

Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competente y globalizado y es, precisamente, el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados lo que constituye uno de los mecanismos claves del proceso de innovación. Así pues, desde la perspectiva del desarrollo competitivo de las economías, las

innovaciones y las nuevas tecnologías no surgen fuera del sistema económico, sino que son endógenos al sistema productivo, a la economía y a la propia sociedad, como reconoce el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1992) sobre Tecnología y Economía.

En relación con la innovación empresarial Schumpeter (1961) es reconocido por la introducción del concepto de innovación, de gran influencia en el campo empresarial, en el que resalta la existencia de un estado de estancamiento empresarial, que denomina circuito económico, y un estado de crecimiento denominado la evolución. Para este autor, el paso del circuito a la evolución se efectúa por medio de las innovaciones, las cuales se convierten en el motor del crecimiento, sin embargo cuando se restringen los procesos de innovación al campo tecnológico, especialmente al de la sofisticación tecnológica, se olvidan los propósitos contenidos en la propuesta de Schumpeter, en la que por una parte se refiere al total de campos de la empresa, y no sólo a los aspectos tecnológicos, y de otra a que los cambios que sugiere la innovación, están dirigidos a la satisfacción de los clientes hacen que la empresa se sostenga y crezca.

Cuando se dispone de algunas herramientas técnicas, la innovación continúa principalmente como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que los clientes reconozcan y valoren, para que el conocimiento y las ideas se convierten en riqueza.

En relación con las fuentes de innovación no se puede soslayar las aportaciones de Peter Drucker (1986), uno de los más connotados estudiosos de la disciplina administrativa en las últimas décadas, al plantear que la innovación no se debe dejar al azar, pues la empresa debe identificar las fuentes de innovación y trabajar en ellas para promover cambios y ofrecer nuevos productos al mercado.

Drucker determinó que la empresa posee siete fuentes de innovación, clasificadas según se encuentren dentro o fuera de la empresa o industria. Las fuentes dentro o fuera de la industria son: sucesos no esperados, incongruencias, necesidades de los procesos y cambio de los mercados e industria. En lo que se refiere a los que se encuentran fuera de la organización, este autor cita los cambios demográficos, los nuevos conocimientos, y las variaciones en las concepciones de lo que sucede fuera de la empresa.

En este sentido se asume que las fuentes que están dentro de la empresa generan las condiciones para que las organizaciones puedan establecer prioridades y determinar las actividades donde es más probable la innovación.

En consecuencia la gestión de la innovación se puede definir según Tushman y O'Reilly (2002) como un proceso integrador que abarca los factores tales como: modelo de gestión y organización de la innovación, gestión de los recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento, así como factores con menor dificultad tales como el liderazgo, la comunicación de la innovación, la capacitación y el entrenamiento, y los sistemas de incentivos para la innovación.

**2.3.2.2. Importancia de la innovación.** Hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio etc. Algunas de las características por las cuales la innovación toma su importancia son las siguientes:

- Crea soluciones hacia problemas sociales y tecnológicos.
- Las innovaciones ahorran tiempo.
- Permiten una mejor comunicación
- Crean nuevos productos y servicios al mercado del consumidor.

La innovación, supone también una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector laboral. El principal problema para los empresarios, es el miedo a arriesgar e innovar con una nueva línea de productos y servicios, mientras se mantienen, de manera pasiva, en el mercado. Por tanto, la innovación va unida a la excelencia empresarial.

Los nuevos empresarios, apuestan cada día más por confiar en esta nueva forma de pensar y trabajar. Sobre todo, en relación a los emprendedores, cuyos esfuerzos se basan, principalmente, en buscar la diferenciación. El triunfo de sus negocios estará relacionado con el nivel de creatividad e innovación que hayan aportado a los mismos.

Las fases mediante las cuales la innovación se presenta son seis:

- Identificación de las necesidades latentes que pueda haber en nuestro mercado;
- Generación de ideas para cubrir esas necesidades;
- Selección de las ideas generadas;
- Transformación de esas ideas en características;
- Implementación de los modelos; y,
- Aplicación del modelo.

Sobre la base de los preceptos generales de la innovación, la sistematización teórica que refrenda varios tipos de innovación, acota dentro de las esenciales las que a continuación se explicitan:

**2.3.2.3. Teoría de la innovación de Schumpeter.** Unos de los elementos que ha marcado el comportamiento de las empresas durante el último siglo sin duda alguna es concepto de innovación, unos de los primeros autores que trataron el tema y que es considerado como punto de referencia es Joseph Scumpeter, quien expone en su teoría que la innovación representa la fuerza directora del desarrollo económico, ya que el proceso innovador, a través de los emprendedores capitalistas, asegura la creación del ciclo económico que genera un proceso expansión económico (**José, 2015**).

Schumpeter definió a la innovación como una fluctuación que se origina en el comportamiento de las comunidades económicas y que por lo tanto es observable aun cuando no varié el marco natural e institucional. Hay que destacar que no se observarían ciclos económicos en un mundo económico solo basado en la producción y en el consumo, los cambios industriales ocurren debido al efecto de factores externos, ya sea elementos de desarrollo co-cíclicos o innovaciones. Cualquiera que sea la causa que desvíe el sistema económico del equilibrio siempre origina fenómenos secundarios, uno de los principales es generado por los propios empresarios que adoptarán decisiones según el ritmo de variación que observan. En este modelo hay que considerar que el verdadero emprendedor comparta tanto una creación de riqueza privada como beneficios sociales (Shame, 2000).

El concepto primero de innovación ha ido evolucionando pero se mantiene la idea fundamental, la innovación permite a las empresas desarrollar y mantener una ventaja competitiva y entrar a nuevos mercados, y es uno de los principales factores subyacentes de la competitividad y productividad internacional de los países.

Según Hagedoom, 1996 citada por (José, 2015) la definición de Schumpeter de innovación como una nueva combinación que incluye tanto aspectos técnicos como de marketing y organizacionales es demasiado amplia. Este autor propone, que debe concretar realizando una separación preliminar de los elementos asociados a la estructura organizacional y de mercado e identifica dos tipos de innovación. La primera nuevos productos y la segunda

a los procesos o métodos de producción. Esta innovación técnica se separaría de la innovación organizacional y de los cambios en las estructuras de mercado, aunque es obvio que ambos fenómenos están relacionados y se influyen mutuamente.

Desarrollando dos conceptos de gran importancia a la teoría de desarrollo económico que planteaba: la innovación como causa del desarrollo y el empresario como motor de los procesos de innovación.

El primero, el desarrollo económico para Schumpeter está ligado a los procesos de producción y que estos son la combinación de fuerzas productivas, compuesta por los factores originales de la producción, la mano de obra, la tierra y el capital así también de los factores intangibles, el conocimiento. De allí que el sistema de producción para Schumpeter está dado por la función  $PIB = F(K, RN, W, T, ASC)$ .

Donde PIB: Producto Interno Bruto; K: Factor denominado por Schumpeter "medios de producción producidos" (Maquinaria, equipo, materias primas e insumos, infraestructura física, infraestructura de transporte y comunicaciones), que es distinto al concepto de capital que éste tenía; RN: Recursos naturales (la tierra y su fertilidad, los recursos naturales vírgenes); W: Trabajo (fuerza física y conocimientos rutinarios); T: Tecnología e innovación y ASC: Aspectos Socio- culturales.

Planteando que todos los elementos son importantes pero cada uno se desempeña de forma diferente por ejemplo los factores de producción generan cambios lentos por lo tanto son factores de crecimiento mientras que los factores intangibles como el conocimiento que va ligado al desarrollo tecnológico son más rápidos y dinámicos y son llamados factores de evolución económica.

Para Schumpeter la innovación de los emprendedores es la fuerza que hay detrás del crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que pueden destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas, ya que es fundamental que la innovación de procesos o la incorporación de nuevos

productos destruyen viejas empresas y modelos de negocios, por lo que, el proceso de destrucción creadora es el hecho esencial del capitalismo siendo su protagonista central el emprendedor innovador. Partiendo de este punto de vista la destrucción creativa es un proceso que se da y debe darse de manera necesaria en un país porque esto permite que de cierta manera la situación de presión de que nuevos productos destruyan empresas ya establecidas y modelos de negocio de una u otra forma obliga a que el empresario se convierta en ese empresario innovador para que su empresa adopte la innovación en cada uno de sus procesos y productos.

Para definir al emprendedor innovador es necesario partir de que el proceso de innovación con fines de desarrollo debe ser motivado y promovido por el empresario innovador que no es cualquier persona que decide crear una empresa y ganar dinero; un empresario innovador es aquel que es capaz de planear, proponer y finalmente implementar nuevas formas de producción dentro de las organizaciones o fuera de ellas y lo más importante es que crea tal grado de pertenencia a la empresa que la empresa se vuelve de cierta manera como una base tecnológica por el proceso de innovación que desarrolla en ella. El emprendedor innovador además de lo anterior es una persona fuera de lo común no conformista, lleno de energía y vitalidad, pero es necesario aclarar que el hecho de que sea innovador no quiere decir que sea inventor. En consecuencia el empresario innovador debe ser una persona que hace que el liderazgo sea el pan de cada día de su empresa.

De lo expuesto en el epígrafe anterior nace la segunda definición, donde la tecnológica toma vital importancia porque es la fuerza fundamental que mueve la producción ya que no es un proceso estático sino un proceso de continua transformación, invención y mejora, lo que nos lleva a que la tecnología debe ir de la mano de la continua innovación tecnológica y más allá al concepto de innovación es decir a la introducción de bienes al mercado, nuevos métodos de producción, apertura de nuevos mercados, cambio en la organización y generación de nuevas materias primas, partiendo desde esta perspectiva en la actualidad se debe buscar la manera de capacitar a las personas frente al concepto de innovación y de lo importante que puede ser el innovar en una

empresa para el progreso del mismo. Además es importante resaltar la importancia de la tecnología en la empresa pero se debe buscar la manera de que ella la adopte y la adapte de manera rápida para empezar con el proceso del desarrollo de forma óptima.

De acuerdo a la teoría de Schumpeter para la innovación determina que hay y caminos para llegar a ella:

- 1.- Introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad.
- 2.- Introducción de un nuevo método productivo, ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
- 3.- Apertura de un nuevo mercado.
- 4.- Conquista de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
- 5.- Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria

**2.3.2.4. Tipos de innovación.** *Para la presente investigación se ha tomado como base la clasificación de la innovación tal como lo determina el manual OLSO 2010 mismo que establece que los diferentes tipos de innovación se pueden analizar desde tres enfoques distintos, según su grado o intencionalidad, su naturaleza y ámbito de aplicación, tal como se muestra a continuación.*

**Cuadro 6 Tipos de Innovación.**

SEGÚN EL GRADO DE INNOVACIÓN	Innovación incremental
	Innovación radical
SEGÚN LA NATURALEZA DE LA INNOVACIÓN	Innovación tecnológica
	Innovación comercial
	Innovación organizativa
SEGÚN LA APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN	Innovación de procesos
	Innovación de productos o servicios
	Innovación organizacional
	Innovación de marketing

**Fuente:** Manual Olso 2010

**La innovación incremental y radical.** Se considera innovación incremental cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, agregándole nuevas mejoras. Este tipo de innovación parte de una base conceptual ya existente e introduce ciertos cambios; por norma general se trata de pequeñas modificaciones que mejoran el producto en algún aspecto: puede ser un progreso de su imagen o apariencia, un incremento de sus funcionalidades o prestaciones que ofrece, o la modificación de algún aspecto a fin de optimizar su eficiencia.

En este tipo de innovación, los pequeños cambios que se introducen en el producto tienen como fin satisfacer a los consumidores y superar sus expectativas al incrementar las funciones, o mejorar en algún aspecto el producto o servicio ofertado, a partir de aquí se realizan procesos creativos enfocados a conseguir fines determinados, pues el producto comienza a modificarse debido a una serie de procesos y a un gran despliegue de técnicas creativas, como el *brainstorming*, sinéctica, palabras al azar, *mindmapping*, entre otros, que permiten hallar nuevas posibilidades innovativas.

No obstante, esta innovación no es permanente, está determinada por relaciones temporales y espaciales, lo que hace que las empresas deban estar continuamente investigando e innovando para lanzar nuevos productos al mercado, como la incorporación de las cámaras de fotos y vídeo a los teléfonos móviles o las continuas mejoras que ofrecen los ordenadores hoy día con una tecnología mucho más avanzada.

Esta tipología de innovación suele ser utilizada por las grandes compañías que cuentan con reputación y necesitan conservarla a través de la incorporación de nuevas funcionalidades o introducen mejoras continuas en sus productos para satisfacer a sus clientes, y también sorprenderlos; sin embargo, el riesgo que corren es bajo, pues no se trata de una transformación radical del producto.

La innovación incremental le permite a las empresas obtener mejores resultados y grandes beneficios, a la vez que se genera progreso, repercute en los procesos de producción, y provoca el aumento de la eficiencia en el proceso; sin embargo como inconveniente cabe resaltar que las empresas que sólo se centran en la innovación incremental corren el riesgo de quedarse desfasadas si no son capaces de adaptarse a los rápidos y constantes cambios que caracterizan a los nuevos mercados.

Por otro lado, la innovación radical - en contraposición con la innovación incremental se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología, la cual representa un punto de inflexión para las prácticas existentes, ya que se enfoca a partir de un concepto absolutamente nuevo. Las innovaciones radicales crean un alto grado de incertidumbre, modifican severamente la estructura de los sectores en que surgen, alteran las posiciones competitivas de las empresas establecidas, y en muchos casos provocan la aparición de nuevas industrias.

La innovación radical proviene de procesos en los cuales las oportunidades se hacen visibles en un instante, quizás como un cúmulo de experiencias, deseos, alternativas, y de casualidades; la creatividad no da lugar al tiempo ni tampoco al espacio como se puede observar en Amazon, que visionó el negocio de la venta virtual de libros; así como en Apple, que se adelantó a Sony en el posicionamiento de reproductores MP3. La aparición del teléfono móvil en el mercado también puede considerarse una innovación radical.

Las empresas consolidadas son más cuidadosas con las innovaciones disruptivas y suelen ser los emprendedores los que se lanzan a la innovación radical, que generan avances, transforman los mercados y el modo de vida de los ciudadanos, como principales ventajas; la innovación radical facilita la evolución y posibilita la apertura de nuevos mercados, así como de nuevos nichos de trabajo.

Las empresas que consiguen lanzar un nuevo producto transformador, no cuentan con rivales que les hagan competencia, sin embargo si el producto tiene éxito aparecerán competidores. Decantarse por la innovación disruptiva tiene ciertos inconvenientes, pues suele ser más complicado encontrar apoyo financiero para emprender el proyecto y puede tardar en encontrar su sitio dentro del mercado, en particular si las estrategias que pone en marcha para darse a conocer y captar clientes no es muy eficaz. Se asume que ambos tipos de innovación son imprescindibles: uno acelera el avance y transforma a la sociedad, mientras que el otro mejora los productos de manera progresiva como signo de progreso.

### ***Innovación tecnológica.***

El concepto de tecnología es ambiguo y con frecuencia se ha asociado la tecnología a máquinas y aparatos que funcionan, marginando los aspectos relacionados con el conocimiento. La tecnología es mucho más que máquinas, ya que se trata de conocimiento práctico orientado a la acción, es decir, supone la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas. Es un conocimiento cuya aplicación está orientada a un fin concreto, a resolver problemas de acción, y su objeto no es simplemente saber, sino actuar. Es un conocimiento que se tiene no sólo cuando uno «sabe», sino cuando «sabe cómo hacer». Ruiloba Elena (2001).

Es conveniente también diferenciar la tecnología de otros tipos de conocimientos operativos organizados. Para el propósito de este estudio, consideramos tres categorías: técnica, tecnología y ciencia.

Tanto la técnica como la tecnología hacen referencia a un conjunto de medios y conocimientos orientados a la consecución de un fin de índole práctico. Pero si bien la técnica es la capacidad de utilizar métodos, instrumentos y equipos para obtener resultados prácticos, la tecnología exige además la comprensión profunda de las limitaciones y perspectivas de dichas habilidades y la

capacidad de mejora de las mismas, por lo que implica una capacidad de cambio y mejora del conocimiento no incluido en la técnica.

Respecto a la ciencia, si la tecnología se asocia en general con el proceso de invención, innovación y difusión para la obtención de fines prácticos, la ciencia se asocia con el conocimiento básico, con conceptos más genéricos, universalmente aplicables, pero menos poderosos al ser menos específicos. De acuerdo con esta afirmación, la transformación de la ciencia en tecnología requiere la focalización del conocimiento científico en una gama concreta de problemas.

### ***Innovación comercial.***

Aparece como resultado del cambio de cualquiera de las diversas variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio esencialmente depende de la superioridad del mismo sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto. Entre las innovaciones de dominio comercial destacan: nuevos medios de promoción de ventas, nuevas combinaciones estética-funcionalidad, nuevos sistemas de distribución y nuevas formas de comercialización de bienes y servicios. Un ejemplo de nuevas formas de comercialización es el sistema de franquicias o el comercio electrónico. Ruiloba Elena (2001).

### ***Innovación organizativa.***

En este caso el cambio ocurre en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras cosas, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Entre las innovaciones organizativas de posible aplicación en la empresa distinguimos dos: las que actúan externamente y las que lo hacen internamente. En cuanto a las primeras, las que en los últimos años han adquirido un mayor relieve son las que se refieren a la constitución de redes entre empresas y otros agentes del sistema económico para favorecer la

cooperación entre ellos, y las que abordan la proyección de los negocios y actividades productivas en el ámbito internacional. En cuanto a las que actúan internamente, destacan aquellas que van dirigidas a mejorar el trabajo en grupo, bien a través de la gestión de interfaces o bien mediante el funcionamiento interno del equipo. Ruiloba Elena (2001).

***Innovación de procesos.*** Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

***Innovación de productos y servicios.*** Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada. La innovación de producto requiere la utilización de nuevos conocimientos o tecnologías, o basarse en nuevas utilidades o combinaciones de conocimiento tecnologías ya existentes. El termino *producto* cubre a la vez los bienes y los servicios, las innovaciones de productos incluyen por lo tanto la introducción de nuevos bienes o servicios y las mejoras significativas de las características funcionales o de utilización de bienes o servicios existentes

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

***Innovación organizacional.*** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas de proceso de información automatizados.

Las actividades de innovación pueden ser de tres clases: Conseguidas, en curso o desechadas antes de su implantación. Todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el período estudiado se consideran como “empresas con actividades innovadoras”, tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación.

Actividades que no se consideran innovación:

- Dejar de hacer algo obsoleto
- Sustituir y ampliar equipos

- Trasladar las variaciones de coste a los precios
- Cambios por estacionalidad

Vender algo nuevo con el método habitual

***Innovación de Marketing.*** Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

***2.3.2.5. Modelos de innovación.*** En relación con los modelos de innovación se revela gran variedad en las empresas del sector comercial, que están relacionados directa o indirectamente con la gestión administrativa. Por ello, durante la última década la innovación se ha convertido en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos con el consiguiente riesgo de banalización y utilización meramente ideológica; así ocurre con otros conceptos de perfiles difusos pero que parecen hoy justificar acciones de muy distinto signo como el desarrollo sostenible, la cohesión, y la equidad, entre otros.

No obstante, se reconoce que entre un buen número de profesionales relacionados con la economía se han consolidado la gestión empresarial, la sociología o la geografía, la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido entendido como la capacidad de generar e incorporar conocimientos para dar respuestas creativas a los problemas del presente, resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer el desarrollo en los territorios, no sólo en términos de crecimiento económico, sino desde una perspectiva más integrada.

Entre los modelos más relacionados a la investigación tenemos los modelos de primera generación utilizados al principio de los años sesenta, este modelo consideraba que la innovación se daba por empuje de fuerzas entre el empuje tecnológico y lo que sucedía en el mercado, su principal característica era la linealidad que asume un escalonamiento progresivo desde el descubrimiento científico, motor de la innovación hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación; El modelo de segunda generación a finales de la década de los sesenta determinó siete etapas: idea, investigación básica, investigación aplicada, desarrollo tecnológico, desarrollo del producto, producción y lanzamiento al mercado, considerando a la empresa con el actor central de la innovación, su principal característica radica en considerar a la innovación un derivado del análisis de las necesidades de los consumidores, en este caso el mercado, es visto como la principal fuente de ideas para desencadenar el proceso de la innovación; por otro lado la innovación de tercera generación también conocido como modelo mixto desarrollado por Rothwell y Zegveld en 1985 conocido, quienes incorporan elementos de los modelos de la primera y segunda generación al considerar que el empuje de la tecnología y el tirón de la demanda hacen énfasis en la interacción entre las capacidades tecnológicas por un lado y las necesidades del mercado por otro, además resalta la importancia de los procesos retroactivos entre las distintas fases de la innovación y se reconoce que el uso de la innovación se da en el mercado; situaciones que de una u otra manera dan como origen al modelo de cuarta generación mismo que propone que la innovación es un gran proceso con etapas en paralelo, en lugar de ser secuencial lineal; a finales de 1994 Rothwell propone un nuevo modelo el de quinta generación

también llamado integración estratégica y redes, este subraya el aprendizaje que tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente y fundamentalmente distribuido en red, el modelo se caracteriza de sofisticada herramientas electrónicas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, tanto internamente como externamente (actividades funcionales ver sus proveedores, clientes y colaboradores).

A continuación se presentan algunos modelos de innovación que sustentan la presente investigación de acuerdo al objetivo planteado.

### ***Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación.***

En el contexto internacional se evidencia que el Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación ha sido creado atendiendo a las características y necesidades específicas de la situación uruguaya, y bajo la premisa de que desarrollar la capacidad de innovación es una imperiosa necesidad para las organizaciones en el escenario actual. (Cámara de industrias del Uruguay, 2012).

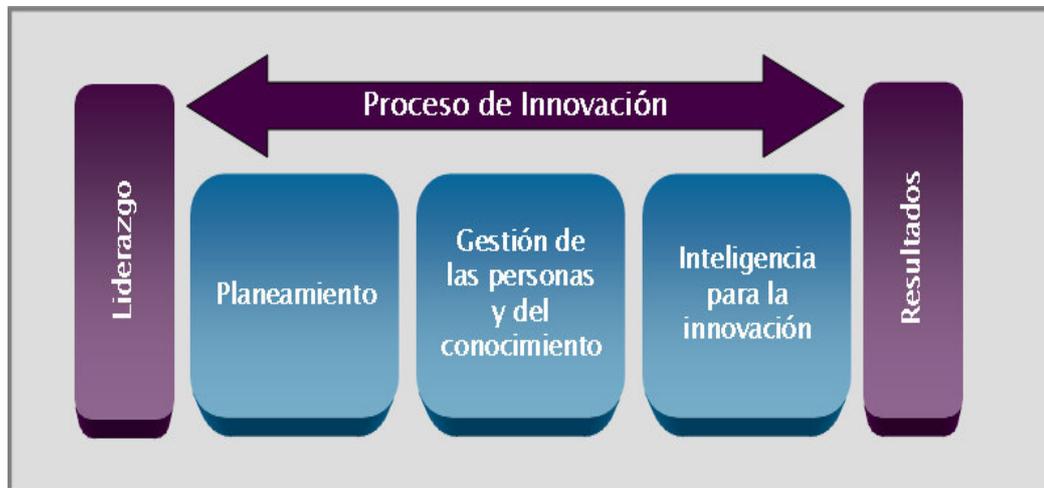
En este sentido, dicho modelo “se presenta como un paso más hacia la excelencia en la gestión. Más allá de su empleo como extensión de los Sistemas de Gestión normalizados, el Modelo de Gestión de Innovación será de utilidad como medio de revisión y mejora de las actividades de innovación en las organizaciones. Pretende también funcionar como guía “para la introducción del proceso de innovación en las organizaciones, de forma que ésta sea una de las herramientas para la competitividad y sustentabilidad de las mismas”. (Ibídem).

Como elementos para la gestión, este modelo describe seis áreas de conocimiento y acción:

- Liderazgo: que actúe como impulsor de los potenciales creativos.

- Planeamiento: para definir una estrategia de innovación.
- Gestión de las personas y del conocimiento: métodos para capacitar, mejorar e incentivar las capacidades,
- Inteligencia estratégica para la Innovación: sistemas para obtener conocimientos, difundirlos, identificar oportunidades, procurar definir o crear escenarios en el futuro.
- Proceso de innovación: métodos para generar y evaluar ideas creativas, transformarlas en proyectos y gestionarlos.
- Resultados de innovación: métodos que permiten valorar y valorizar los resultados.

Seguidamente se ofrece un gráfico representativo de los pilares del Modelo uruguayo de Gestión e Innovación.



**Figura 6 Modelo de gestión para la innovación organizacional**

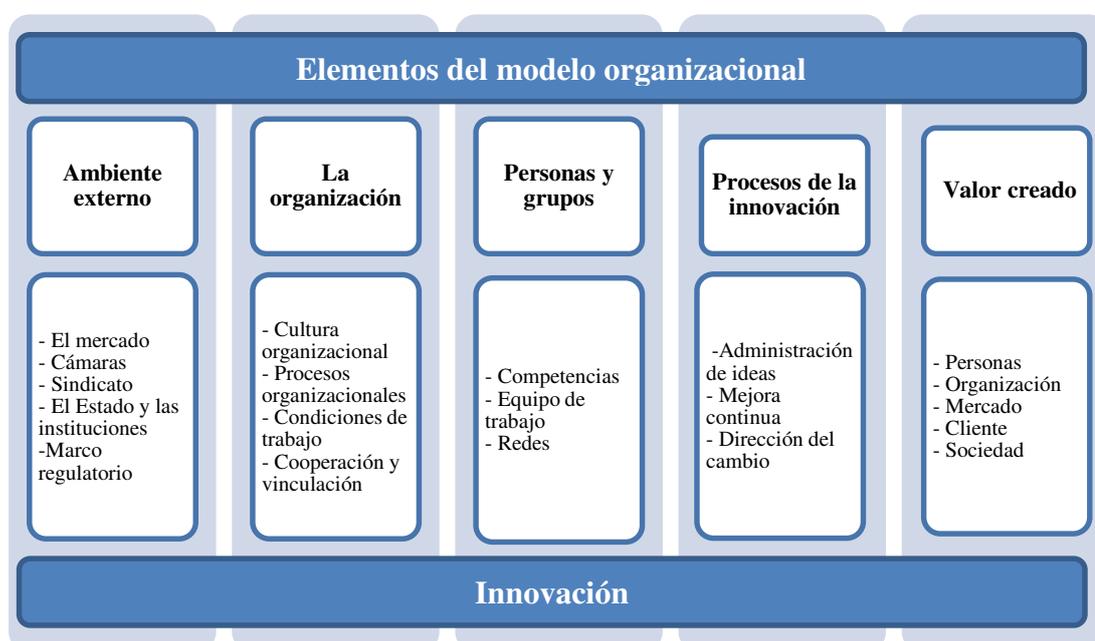
**Fuente:** Esquema de los pilares del Modelo Uruguayo en Gestión de Innovación (Cámara de industrias del Uruguay, 2012)

### **Modelo de gestión para la innovación organizacional.**

El modelo se estructura a partir de cinco elementos relevantes para la gestión de la innovación en toda organización: El ambiente externo, la organización, las personas y grupos, los procesos de la innovación y el valor creado.

En este modelo constituyen elementos determinantes todo el ambiente externo, el ambiente interno, las personas, así como los logros para predecir la innovación a través de una cadena de valor, que se constituye en la relación con el entorno y el desarrollo potencial interno de la empresa y grupos, así como el aprovechamiento de sus recursos financieros y tecnológicos.

Obsérvese en el siguiente diagrama los elementos esenciales del Modelo de gestión para la innovación organizacional.



**Figura 7 Elementos del modelo organizacional de innovación**

*Fuente: Modelo de innovación en PYMEs manufactureras.*

### **Modelo de innovación en pymes manufactureras.**

El modelo que se desea construir tiene por objetivo facilitar la gestión de la innovación tecnológica en la PYMEs en países en desarrollo, las cuales no disponen de suficientes recursos para la realización formal de las actividades I+D.

El estudio de la situación actual de la PYMEs en materia de innovación permite afirmar que, en general, estas carecen de herramientas de gestión de

la innovación adaptadas a la realidad, lo que trae como consecuencia, el exceso o nulo desarrollo de la capacidad de gestión de la innovación, ya que la gerencia no dispone de medios para distribuir los recursos, ni para apreciar el impacto futuro de las innovaciones en los resultados de su empresa, por lo cual desaprovecha dicha capacidad como elemento fundamental en la esfera comercial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Se espera que el modelo constituya una guía útil en la toma de decisiones para el establecimiento de políticas convencionales dirigidas a encaminar a la empresa hacia la generación de innovaciones. En este propósito, se requiere de la comprensión necesaria acerca de la intención de los elementos funcionales de este tipo de empresa y las salidas o resultados más probables dentro de los posibles escenarios, así como las variables de control y su uso para diseñar técnicas eficientes en materia de innovación.

El modelo será útil para la definición de estrategias por parte de los encargados del proceso de las empresas o por sus asesores externos, aunque desde luego, no se pretende sustituir el talento gerencial ni el espíritu emprendedor para la conducción del proceso, ya que eso sería una misión imposible de realizar.

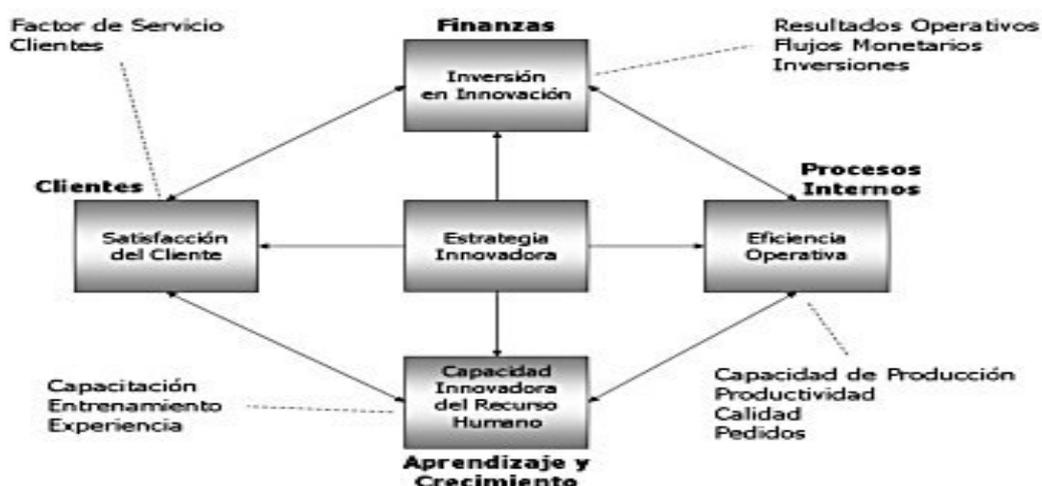
El modelo debe constituir una herramienta completa pero sencilla en su forma, de manera que pueda ser manejado fácilmente por parte de la gerencia de la organización; se prevé un nivel táctico u operacional en su uso, que permita apoyar la toma de decisiones y la elaboración de planes de acción con principal aplicación en el área de operaciones, específicamente a nivel de la estrategia de manufactura u operaciones, pero con la visión integrada de las distintas funciones del negocio.

Se aspira obtener un modelo general que pueda adaptarse a las condiciones específicas de cualquier PYME en el contexto señalado; el modelo se desarrolla desde la perspectiva de la ingeniería con una visión de sistemas o enfoque sistémico, pero se nutre de aportes fundamentales de las ciencias

económicas las cuales han profundizado en el estudio del fenómeno de las innovaciones tecnológicas en las organizaciones.

Se utiliza como punto de partida el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la construcción de un sistema de gestión a partir de cuatro aspectos claves: aclarar y traducir la visión y la estrategia de la empresa, comunicar y vincular dicha estrategia, planificar y establecer los objetivos, y realizar el *feedback* estratégico y formación.

El gráfico que se muestra a continuación resume las ideas esenciales del modelo que se propone.



**Figura 8 Estructura del modelo de gestión para la innovación**

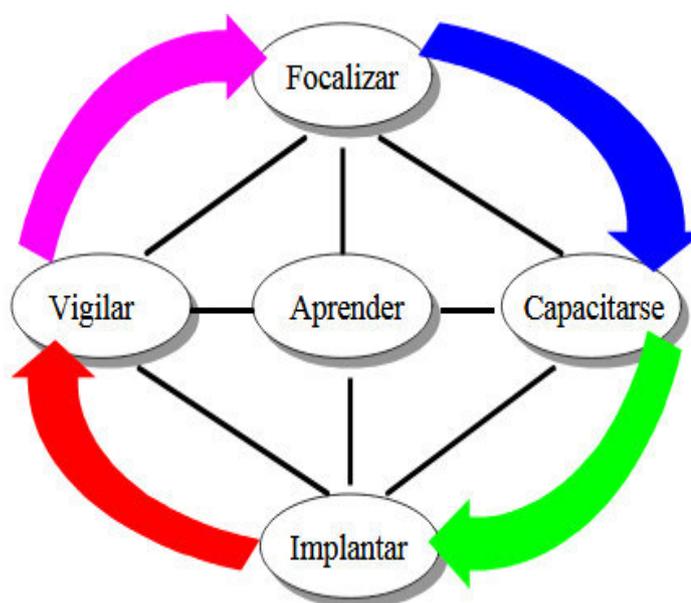
*Fuente: Modelo de innovación en PYMEs manufactureras.*

**2.3.2.6. Elementos de la gestión de la innovación.** Carlos Gentil representante de la fundación Cotec 2001, en su libro innovación tecnológica: ideas básicas plantea que el problema que aborda la gestión de la innovación sobre todos las empresas medianas es claro. Con el fin de mantenerse en el mercado, la empresa requiere que su oferta y el modo en que es creada y suministrada permanezcan en un estado continuo de cambio y, para poder hacerlo, la empresa debe:

- **Vigilar** el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer para la empresa. Su objeto es el de preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y conseguir así su adaptación.
- **Focalizar** la atención y los esfuerzos en alguna estrategia concreta para la mejora del negocio, o para dar una solución específica a un problema. Incluso las organizaciones mejor dotadas de recursos no pueden plantearse abarcar todas las oportunidades de innovación que ofrece el entorno, y debe seleccionar aquellas que en mayor medida puedan contribuir al mantenimiento y mejora de su competitividad en el mercado.
- **Capacitar** la estrategia que se haya elegido, dedicando los recursos necesarios para ponerla en práctica. Esta capacitación puede implicar sencillamente la compra directa de una tecnología, la explotación de los resultados de una investigación existente, o bien realizar una costosa búsqueda para encontrar los recursos apropiados.
- **Implantar** la innovación, partiendo de la idea y siguiendo las distintas fases de su desarrollo hasta su lanzamiento final como un nuevo producto o servicio en el mercado, o como un nuevo proceso o método dentro de la organización.
- **Aprender** de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar experiencias tanto de éxito como de fracaso. En este sentido, es necesario disponer de un sistema La velocidad a la que se mueve este ciclo determina el ritmo de cambio de la empresa y, con ello, de su mejora competitiva, y su buena marcha depende del funcionamiento de los cinco elementos considerados claves. La fuerte interrelación que existe entre ellos

requiere una gran coordinación de los mismos, porque su funcionamiento espontáneo no garantiza el éxito de la empresa. Fallos en la ejecución de este proceso o desviaciones en su dirección se traducen en pérdidas en la capacidad de innovación de la empresa y en su competitividad.

Por supuesto, las empresas poseen una gran libertad para realizar este proceso, de tal forma que las grandes empresas lo desarrollan de forma mucho más extensiva que las pequeñas, quienes trabajan de un modo más informal.



**Figura 9 Elementos de la gestión de innovación**  
Fuente: Fundación Cotec 2001

### 2.3.3. Las empresas

**2.3.3.1. Clasificación de las empresas según su actividad.** En las ciencias económicas, las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.

- Empresas del sector terciario.
- Empresas del sector cuaternario.

### **2.3.3.2. Clasificación de las empresas según su giro comercial.**

Lourdes Munch Galindo (2009) en su obra Fundamentos de Administración, establece la siguiente clasificación:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - *Extractivas.* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras.
  - *Manufactureras:* Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
    - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, así como otros.
    - De producción. Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo de algunas de ellas son: maquinaria ligera, productos químicos.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - *Mayoristas:* Venden a gran escala o a grandes rasgos.

- *Minoristas (detallistas)*: Venden al por menor.
- *Comisionistas*: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio**: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad, que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salud

**2.3.3.3. Clasificación de las empresas según su tamaño.** No hay unanimidad en los criterios de los economistas para establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, y beneficios, entre otros (**Munch Galindo, 2009**). El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, u otras).

Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Micro Empresa**: si posee 10 o menos trabajadores.

- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 249 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

**2.3.3.4. Las medianas empresas.** Se entiende por empresa a la organización de recursos humanos y económicos que en forma sistemática se propone alcanzar un objetivo, especialmente económico, ya sea que se dedique al comercio, a la industria, a las finanzas, o a prestar servicios.

Para la Superintendencia de compañías 2012 “Las empresas pequeñas y medianas corresponden a las empresas más numerosas del mundo, los empleadores más grandes y generadores de riqueza...” lo que significa que las PYMEs corresponden a una gran estructura, siendo entidades con una organización y con su propio modelo de desarrollo. De allí que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores, es 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.

En Ecuador para la definición de MIPYMES, se toma del proyecto de Estatuto para las MIPYMES, de la Comunidad Andina de Naciones (2013), donde señala.

**Cuadro 7 Disposiciones fundamentales de las micros, pequeñas y medianas empresas**

	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
Números Empleados	1 - 9	Hasta 49	50 - 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor 5'000.000

---

Valor activos	Menor a	De 100.001	750.001 a	Mayor
totales	100.000	hasta 750.000	4'000.000	4'000.000

---

**Fuente:** Proyecto de Ley PYMEs y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMEs.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación según el paradigma investigativo y la estrategia metodológica utilizada, es de tipo cuantitativa analítica (Castaño, 2001; López, 2010), cuyas características, mide fenómenos, utiliza las estadísticas, prueba de hipótesis y realiza los respectivos análisis de causa efecto. Desde el punto de vista del alcance de estudio y el diseño de investigación utilizado, se clasifica como no experimental, ya que su objetivo es analizar cuál es nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, y de diseño transversal correlacional causal ya que se recolectan datos en un solo momento (Hernández, Fernández y Batista, 2014), con vista a analizar la variable independiente (Gestión administrativa) sobre la variable dependiente (Innovación), estableciendo las causas que lo provocan en el contexto de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta Ecuador. El diseño de investigación antes expresado consiste en la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de la variable independiente, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o son inherentemente no manipulables (Kelinger y Lee, 2002).

### **3.2. Población de estudio**

La unidad de análisis en la presente investigación la constituye las medianas empresas comerciales de Manta, Ecuador, tomándose como población a los 54 dueños/empresarios, así como a 54 trabajadores de dichas empresas en

el año 2017 (ver cuadro N° 8). La clasificación de los tipos de empresas que conforman la unidad de análisis se establece a partir de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas propuesta por la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2014).

**Cuadro 8 Población de estudio**

N°	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	POBLACIÓN	
		EMPRESARIOS	TRABAJADORES
1	Venta de materiales de construcción artículo de ferretería y equipos de materiales de fontanería y calefacción	17	17
2	Venta de alimentos y bebidas y tabaco	8	8
3	Venta de partes piezas y accesorios para vehículo automotor	3	3
4	Venta de enseres doméstico	14	14
5	Venta de ordenadores equipos periféricos y programa informáticos	3	3
6	Venta de productos textiles prenda de vestir y calzado	3	3
7	Otras actividades de ventas especializadas	6	6
	<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>54</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3. Tamaño de la Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomó en cuenta que esta deberá ser suficiente para permitir un análisis confiable de los cruces de variables, para obtener el grado de precisión requerido en la estimación de proporciones, y para probar si las diferencias entre proporciones son estadísticamente significativas (Canales, de Alvarado y Pineda, 1994).

Aplicando un cuestionario estructurado se trabajó con una muestra probabilística estratificada, es decir, que será probabilística y que se considerarán segmento o grupos de la población, o lo que igual estratos (Hernández et al., 2014).

El cálculo se realizó mediante la fórmula para población finita.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En donde:

- n= tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza (1.96)
- P= Probabilidad de ocurrencia (0.5)
- Q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)
- N= Población
- E= Error de Muestreo (5%)

Para optimizar el tiempo y aplicar herramientas estadística de investigación, se utilizó el programa STATS para el cálculo del tamaño de la muestra. Para estratificar la población de forma que se aumente la precisión de la muestra se hizo necesario establecer los diferentes tamaños de muestra para cada estrato (Ver cuadro N° 9), a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula (Hernández et al., 2014):

$$ksh = \frac{nh}{Nh}$$

En donde:

- Ksh: desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato.
- nh: tamaño de la muestra.
- Nh: población total.

**Cuadro 9 Muestra probabilística estratificada de las medianas empresas comerciales**

MUESTRA PROBABILISTICA ESTATIFICADA DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES					
N o	CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	EMPRESARIOS		TRABAJADORES	
		POBLACIÓN	MUESTRA	POBLACIÓN	MUESTRA
1	Venta de materiales de construcción artículo de ferretería y equipos de materiales de fontanería y calefacción	17	15	17	15
2	venta de alimentos y bebidas y tabaco	8	7	8	7
3	venta de partes piezas y accesorios para vehículo automotor	3	3	3	3
4	venta de enseres domestico	14	12	14	12
5	Venta de ordenadores equipos periféricos y programa informáticos	3	3	3	3
6	venta de productos textiles prenda de vestir y calzado	3	3	3	3
7	otras actividades de ventas especializadas	6	5	6	5
TOTAL		54	48	54	48
Ksh		0,88888889			

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.4. Técnicas de recolección de datos.

Para la recolección de los datos de la investigación, la técnica empleada fue la encuesta, mediante la aplicación de 2 cuestionarios estructurados en correspondencia con la operacionalización de las variables en estudio resultante de las bases teóricas reconocida por la literatura (ver anexo 01). Los mismos se estructuraron en 36 ítems o indicadores que representan a las dos variables y sus ocho dimensiones en estudio: (X) Gestión administrativa, ( X1 Planeación administrativa, X2 Organización de la administración, X3 Dirección de la administración, X4 Control de la administración); (Y) Innovación de las medianas empresas comerciales (Y1 Innovación de procesos de las medianas empresas comerciales, Y2 Innovación de productos y servicios de las medianas empresas comerciales, Y3 Innovación organizacional de las medianas empresas comerciales, y (Y4) Innovación de

marketing de las medianas empresas comerciales, correspondientes en ciudad de Manta, Ecuador.

Los cuestionarios fueron aplicados a los dueños/empresarios y trabajadores de acuerdo al tamaño de muestra calculado. Para elaborar las preguntas de los cuestionarios, se utilizó un escala valorativa del tipo Likert ordinal de 5 tramos donde 1 corresponde a totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo agrupándose para su análisis como la no existencia 1 y 2, el desconocimiento 3, y 4 y 5 como la existencia de los aspectos solicitados.

Dicho instrumento de recolección de datos fue validado por expertos en las áreas de Metodología de la Investigación, Estadística, interpretación de preguntas y administración. (Ver anexo 02).

Desde el punto de vista estadístico la validez del instrumento se determinó mediante una prueba binomial aplicada a los criterios emitidos por los expertos. La fiabilidad de los cuestionarios aplicados para la recolección de los datos se corroboró mediante el uso de los coeficientes Alpha de Cronbach, como índice de consistencia interna que permite comprobar que el instrumento que se está evaluando es fiable y hace mediciones estables y consistentes.

Finalmente, para revisar las pruebas de hipótesis se calculó el coeficiente de correlación RHO de Spearman, por ser las variables planteadas categóricas ordinal, los resultados no tener una distribución normal y ser datos cuantitativos.

Para poder determinar el nivel de correlación se comparan los resultados en base a la escala de interpretación que se presenta a continuación en el cuadro 10 (Mondragón, 2014).

### Grado de relación según coeficiente de correlación

**Cuadro 10 Grado de relación según coeficiente de correlación**

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

**Fuente:** Mondragón 2014

Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante programa SPSS Statistics Processor versión 24.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

### 4.1. Análisis e interpretación y discusión de resultados

#### 4.1.1. Validación de contenido de los cuestionarios diseñados para la recolección de datos

Los resultados alcanzados a partir del análisis de los datos de las respuestas de los expertos mediante la prueba binomial para ambas variables se describen a continuación.

#### **Cuadro 11 Prueba binomial para preguntas de variable independiente del cuestionario a dueños/empresarios**

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Proporción de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_4	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		

**Fuente:** IBM-SPSS Statistic 24

Puesto que

P promedio = 0.00

P promedio < 0.05

La prueba binomial indica que los ítems que conforma el instrumento de medición de la variable independiente son válidos en su contenido para un nivel de significación de 0,05

**Cuadro 12 Prueba binomial para preguntas de variable dependiente del cuestionario a dueños/empresarios**

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Proporción de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_4	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		

**Fuente:** IBM-SPSS Statistic 24

Puesto que

$$P \text{ promedio} = 0.00$$

$$P \text{ promedio} < 0.05$$

La prueba binomial indica que los ítems que conforma el instrumento de medición de la variable dependiente son válidos en su contenido para un nivel de significación de 0,05

**Cuadro 13 Prueba binomial para preguntas de variable independiente del cuestionario a empleados**

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción. Observada	Proporción. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		
EXPERTO_4	Grupo 1	SI	22	1,00	,50	,000
	Total		22	1,00		

**Fuente:** IBM-SPSS Statistic 24

Puesto que

P promedio = 0.00

P promedio < 0.05

La prueba binomial indica que los ítems que conforma el instrumento de medición de la variable dependiente son válidos en su contenido para un nivel de significación de 0,05.

**Cuadro 14 Prueba binomial para preguntas de variable dependiente del cuestionario a empleados**

Prueba binomial						
		Categoría	N	Proporción observada	Proporción de prueba	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_2	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_3	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		
EXPERTO_4	Grupo 1	SI	14	1,00	,50	,000
	Total		14	1,00		

**Fuente:** IBM-SPSS Statistic 24

Puesto que

P promedio = 0.00

P promedio < 0.05

La prueba binomial indica que los ítems que conforma el instrumento de medición de la variable dependiente son válidos en su contenido para un nivel de significación de 0,05.

#### 4.1.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición

##### Para el instrumento aplicado a dueños/empresarios

Para validar la fiabilidad de los instrumentos aplicado a dueños/empresarios en la investigación se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software IBM SPSS Statistic Processor 24 para 13 datos procesados de la prueba piloto de los cuales todos fueron validados.

#### Cuadro 15 Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos		N	%
Casos	Válido	13	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	13	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: IBM-SPSS Statistic 24

#### Cuadro 16 Análisis de confiabilidad de las variables analizadas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,968	36

Fuente: IBM-SPSS Statistic 24

De acuerdo al análisis de confiabilidad tenemos coeficiente de 0,968 y según tabla categórica, se determina que el instrumento aplicado es de consistencia interna alta ya que el valor calculado es cercano a 1(uno).

##### Para el instrumento aplicado a trabajadores

Para validar la fiabilidad de los instrumentos aplicado a los trabajadores, en la investigación se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software IBM SPSS Statistic Processor 24 para 13 datos procesados de la prueba piloto de los cuales todos fueron validados.

**Cuadro 17 Resumen de procesamiento de casos realizado en IBM SPSS****Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	13	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	13	100,0

Fuente: IBM-SPSS Statistisc 24

**Cuadro 18 Análisis de fiabilidad de las variables analizadas****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,972	36

Fuente: IBM-SPSS Statistisc 24

De acuerdo al análisis de confiabilidad tenemos coeficiente de 0,972 y según tabla categórica, se determina que el instrumento aplicado es de consistencia interna alta ya que el valor calculado es cercano a 1 (uno).

**4.1.3. Análisis de los resultados de las encuestas**

Los resultados de las encuesta a empresarios/ dueños y trabajadores de las medianas empresas comerciales de la ciudad de manta Ecuador, a partir de la frecuencia de las respuestas se analizan a continuación.

## Verificar la existencia del plan de desarrollo

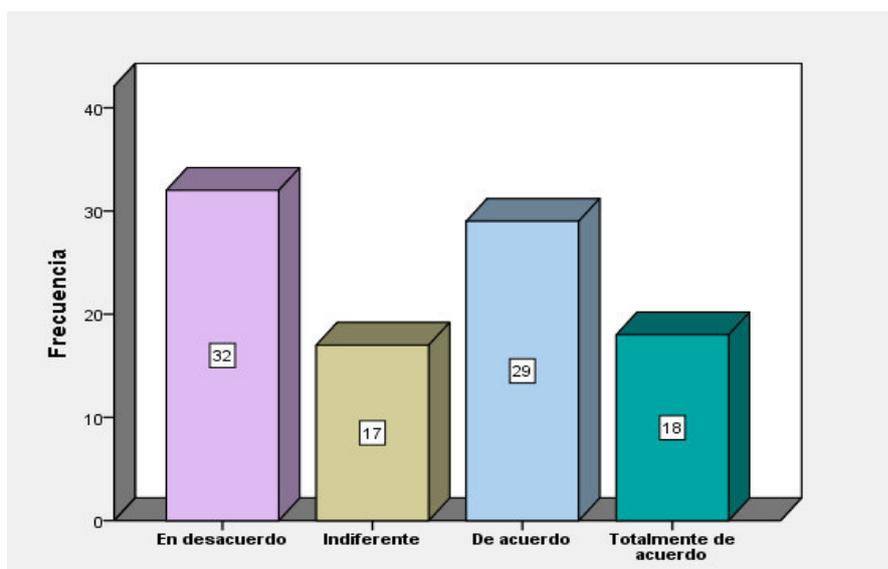
**Pregunta 1 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida la misión en su planeación estratégica.

**Pregunta 1 trabajadores:** La empresa en la cual usted trabaja, el órgano de gobierno ha definido la misión en su planeación estratégica.

### ***Cuadro 19 Existencia de la misión en la planeación estratégica***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	32	33,3	33,3	33,3
	Indiferente	17	17,7	17,7	51,0
	De acuerdo	29	30,2	30,2	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 10 Existencia de la misión en la planeación estratégica**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### **Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que de los 96 encuestados 32 (33,3%) están en desacuerdo, 17 (17,7%) le es indiferente, 29 (30,2%) están de acuerdo y 18 (18,8%) están totalmente de acuerdo que la empresa tiene definida la misión en su planeación estratégica.

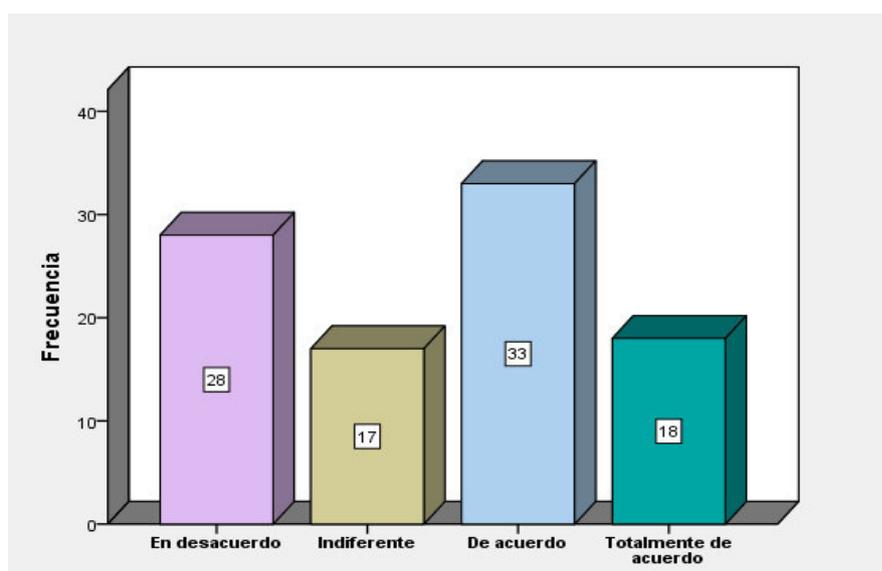
**Pregunta 2 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida la visión en su planeación estratégica.

**Pregunta 2 trabajadores:** La empresa en la cual usted trabaja, el órgano de gobierno ha definido la visión en su planeación estratégica.

***Cuadro 20 Existencia de la visión en la planeación estratégica.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	28	29,2	29,2	29,2
	Indiferente	17	17,7	17,7	46,9
	De acuerdo	33	34,4	34,4	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 11 Existencia de la visión en la planeación estratégica..**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 28 (29,2%) están en desacuerdo, 17 (17,7%) le es indiferente, 33 (34,4%) están de acuerdo y 18 (18,8%) están totalmente de acuerdo que la empresa tiene definida la visión en su planeación estratégica.

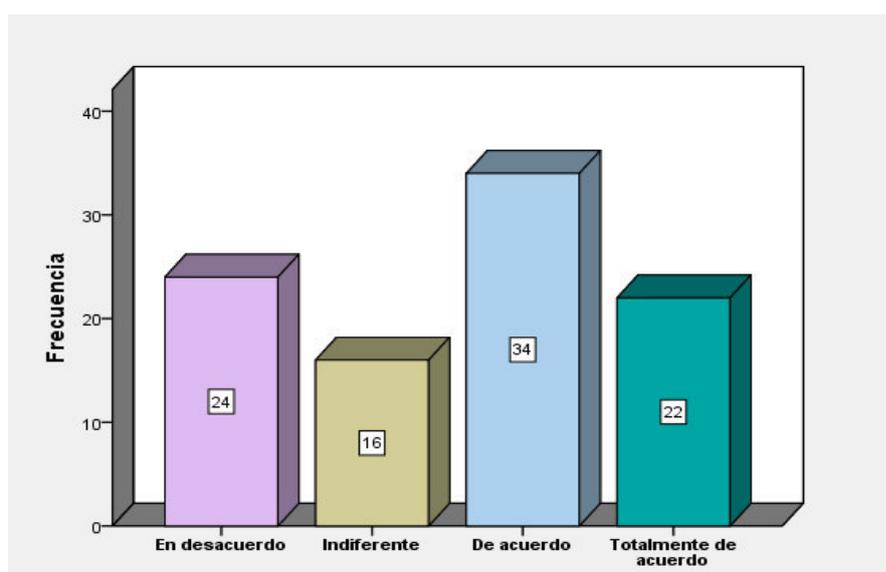
**Pregunta 3 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definido objetivos con enfoque innovador en su planeación estratégica.

**Pregunta 3 trabajadores:** La empresa en la cual usted trabaja, el los directivos han establecido objetivos con enfoque innovador en su planeación estratégica.

**Cuadro 21 Existencia de los objetivos innovados en la planeación estratégica.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	24	25,0	25,0	25,0
Indiferente	16	16,7	16,7	41,7
De acuerdo	34	35,4	35,4	77,1
Totalmente de acuerdo	22	22,9	22,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 12 Existencia de los objetivos innovados en la planeación estratégica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 24 (25,0%) están en desacuerdo, 16 (16,7%) le es indiferente, 34 (35,4%) están de acuerdo y 22 (22,9%) están totalmente de acuerdo que los directivos tienen definido objetivos con enfoque innovador en su planeación estratégica.

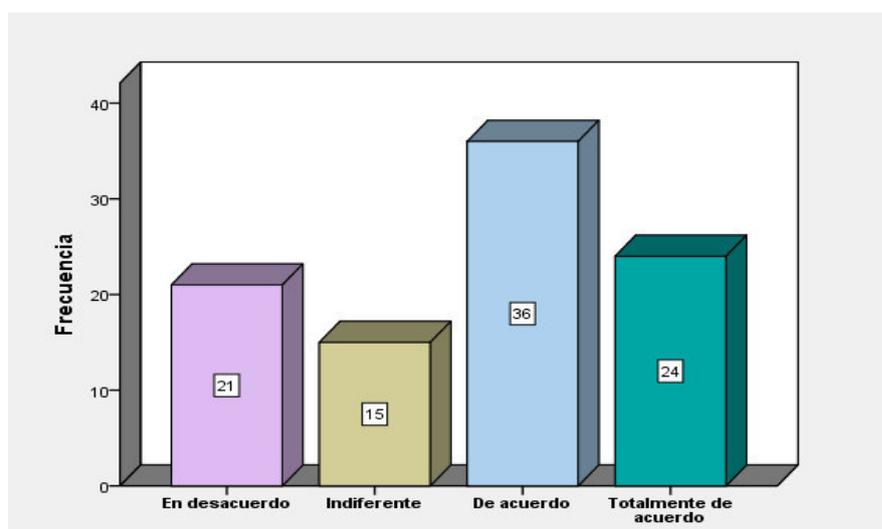
**Pregunta 4 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definidas estrategias con enfoque innovador en su planeación estratégica.

**Pregunta 4 trabajadores:** La empresa en la cual usted trabaja, tiene definidas estrategias con enfoque innovador en su planeación estratégica.

**Cuadro 22 Existencia de estrategias innovadoras en la planeación estratégica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	21,9	21,9	21,9
	Indiferente	15	15,6	15,6	37,5
	De acuerdo	36	37,5	37,5	75,0
	Totalmente de acuerdo	24	25,0	25,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 13 Existencia de estrategias innovadoras en la planeación estratégica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 21 (21,9%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 36 (37,5%) están de acuerdo y 24 (25,0%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definidas estrategias con enfoque innovador en su planeación estratégica.

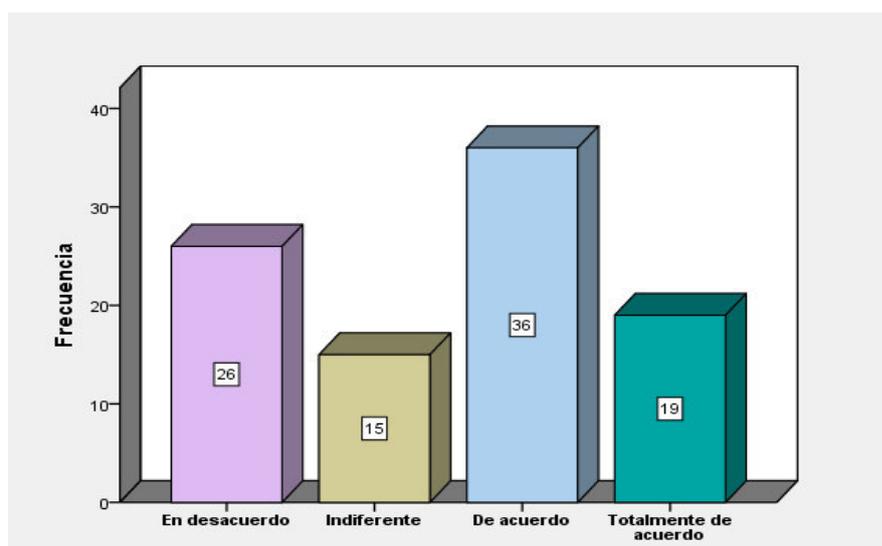
**Pregunta 5 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definidas políticas para la innovación en su planeación estratégica.

**Pregunta 5 trabajadores:** La empresa, tiene definidas políticas para la innovación en su planeación estratégica.

**Cuadro 23 Existencia de políticas innovadoras en la planeación estratégica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	26	27,1	27,1	27,1
	Indiferente	15	15,6	15,6	42,7
	De acuerdo	36	37,5	37,5	80,2
	Totalmente de acuerdo	19	19,8	19,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 14 Existencia de políticas innovadoras en la planeación estratégica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 26 (27,1%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 36 (37,5%) están de acuerdo y 19 (19,8%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definidas políticas para la innovación en la planeación estratégica.

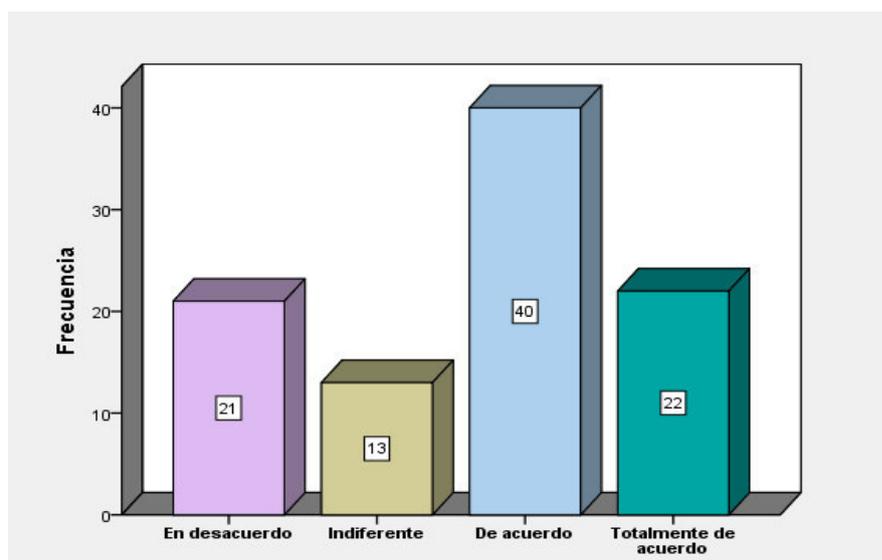
**Pregunta 6 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida en los planes estratégicos actividades con enfoque innovador.

**Pregunta 6 trabajadores:** La empresa tiene definida en los planes estratégicos actividades con enfoque innovador.

***Cuadro 24 Existencia de planes estratégica.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	21,9	21,9	21,9
	Indiferente	13	13,5	13,5	35,4
	De acuerdo	40	41,7	41,7	77,1
	Totalmente de acuerdo	22	22,9	22,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 15 Existencia de planes estratégica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 21 (21,9%) están en desacuerdo, 13 (13,5%) le es indiferente, 40 (41,7%) están de acuerdo y 22 (22,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definidos los planes estratégicos con enfoque innovador.

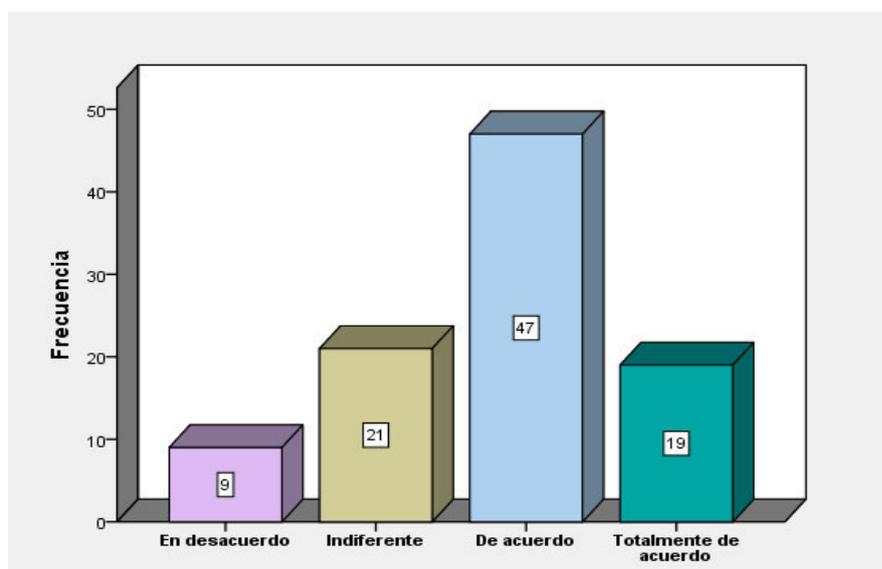
**Pregunta 7 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definido presupuesto para procesos de innovación en su planeación estratégica.

**Pregunta 7 trabajadores:** La empresa tiene definido presupuesto para procesos de innovación en su planeación estratégica.

***Cuadro 25 Existencia del presupuesto en la planeación estratégica.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	9,4	9,4	9,4
	Indiferente	21	21,9	21,9	31,3
	De acuerdo	47	49,0	49,0	80,2
	Totalmente de acuerdo	19	19,8	19,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 16 Existencia del presupuesto en la planeación estratégica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 9 (9,4%) están en desacuerdo, 21 (21,9%) le es indiferente, 47 (49,0%) están de acuerdo y 19 (19,8%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definidos los presupuestos para procesos de innovación en su planeación estratégica.

### Verificar la existencia del sistema de organización de la empresa

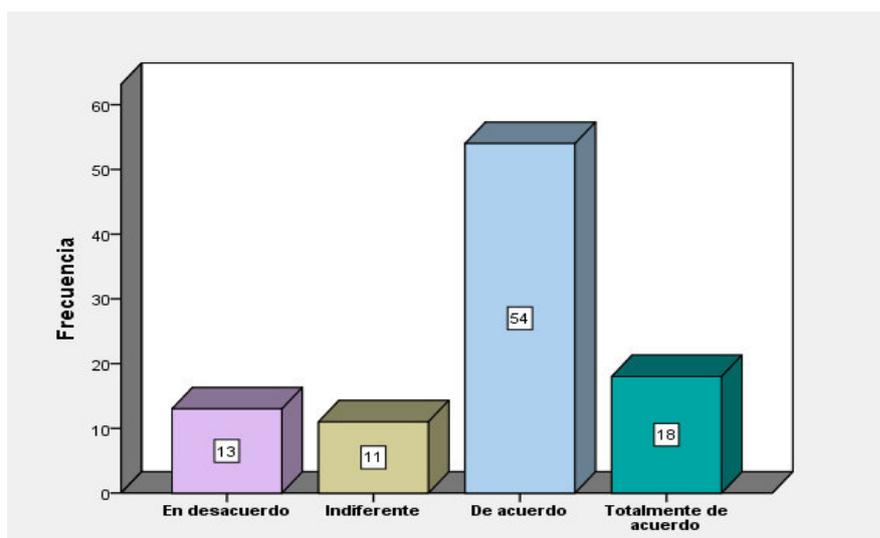
**Pregunta 8 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida una organización que facilita la administración de la misma.

**Pregunta 8 trabajadores:** La empresa tiene definida una organización que facilita la administración de la misma.

#### ***Cuadro 26 Existencia definida de una de la organización formal.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	13,5	13,5	13,5
	Indiferente	11	11,5	11,5	25,0
	De acuerdo	54	56,3	56,3	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 17 Existencia definida de una de la organización formal.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 13 (13,5%) están en desacuerdo, 11 (11,5%) le es indiferente, 54 (56,3%) están de acuerdo y 18 (18,3%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definida una organización formal que facilite la administración de la misma.

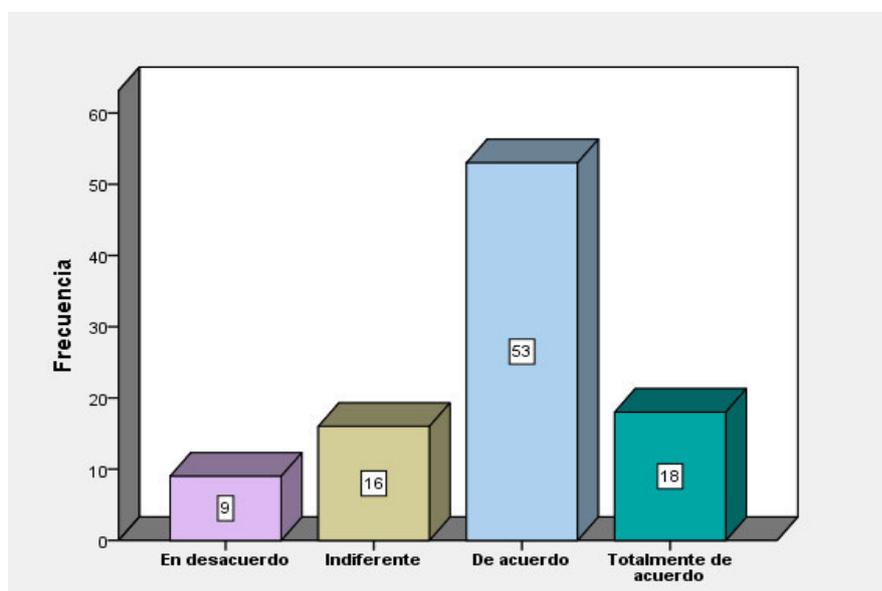
**Pregunta 9 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida una estructura orgánica que facilita la implementación de la innovación.

**Pregunta 9 trabajadores:** La empresa tiene definida una estructura orgánica que facilita la implementación de la innovación.

***Cuadro 27 Existencia de la estructura orgánica.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	9,4	9,4	9,4
	Indiferente	16	16,7	16,7	26,0
	De acuerdo	53	55,2	55,2	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 18 Existencia de la estructura orgánica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 9 (9,4%) están en desacuerdo, 16 (16,7%) le es indiferente, 53 (55,2%) están de acuerdo y 18 (18,8%) están totalmente de acuerdo que la empresas tiene definida su estructura orgánica que facilita la implementación de la innovación.

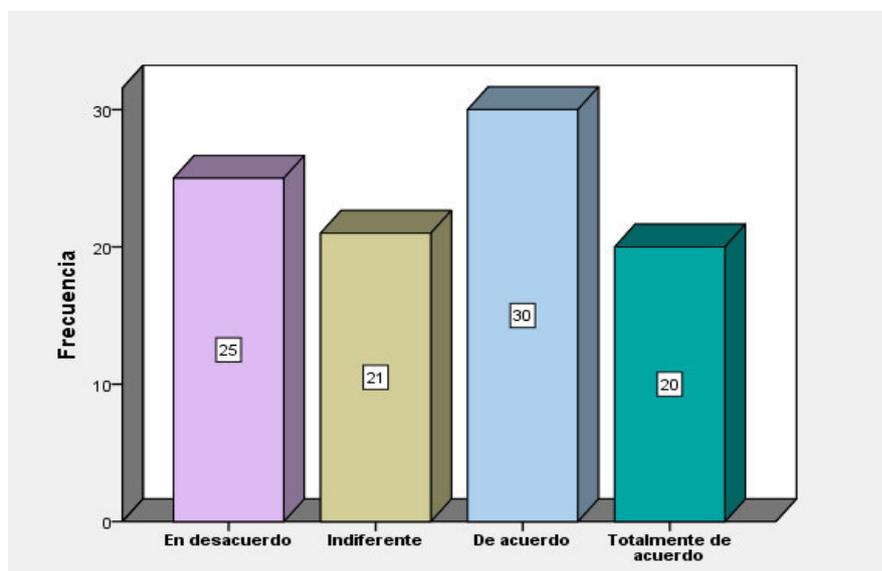
**Pregunta 10 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida una estructura funcional que facilita la implementación de la innovación.

**Pregunta 10 trabajadores:** La empresa tiene definida una estructura funcional que facilita la implementación de la innovación.

***Cuadro 28 Existencia de la estructura funcional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	25	26,0	26,0	26,0
	Indiferente	21	21,9	21,9	47,9
	De acuerdo	30	31,3	31,3	79,2
	Totalmente de acuerdo	20	20,8	20,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 19 Existencia de la estructura funcional.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 25 (26,0%) están en desacuerdo, 21 (21,9%) le es indiferente, 30 (31,3%) están de acuerdo y 20 (20,8%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definida su estructura funcional que facilita la implementación de la innovación.

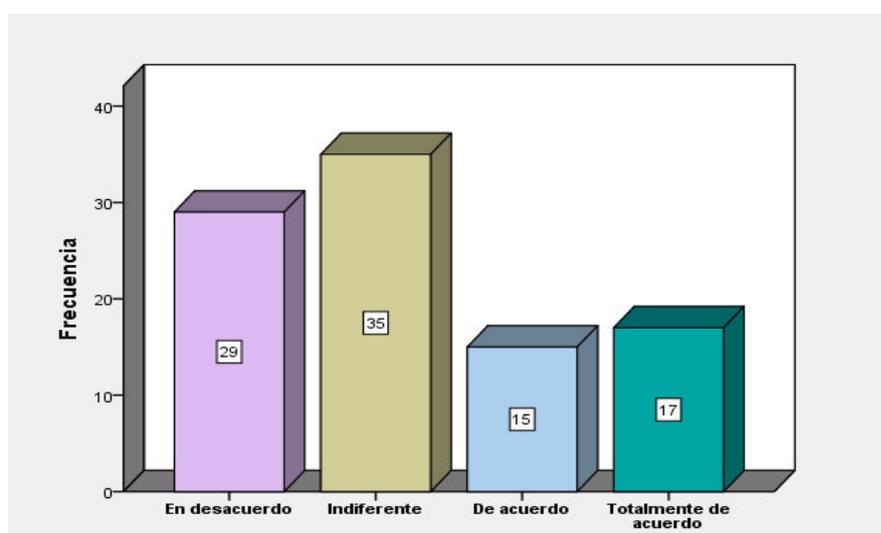
**Pregunta 11 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definidos los mapas de procesos que facilitan la implementación de la innovación.

**Pregunta 11 trabajadores:** La empresa tiene definidos los mapas de procesos que facilitan la implementación de la innovación.

***Cuadro 29 Existencia de los mapas de procesos.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	29	30,2	30,2	30,2
	Indiferente	35	36,5	36,5	66,7
	De acuerdo	15	15,6	15,6	82,3
	Totalmente de acuerdo	17	17,7	17,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 20 Existencia de los mapas de procesos.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### **Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 29 (30,2%) están en desacuerdo, 35 (36,5%) le es indiferente, 15 (15,6%) de acuerdo y 17 (17,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definidos los mapas de procesos que facilitan la implementación de la innovación.

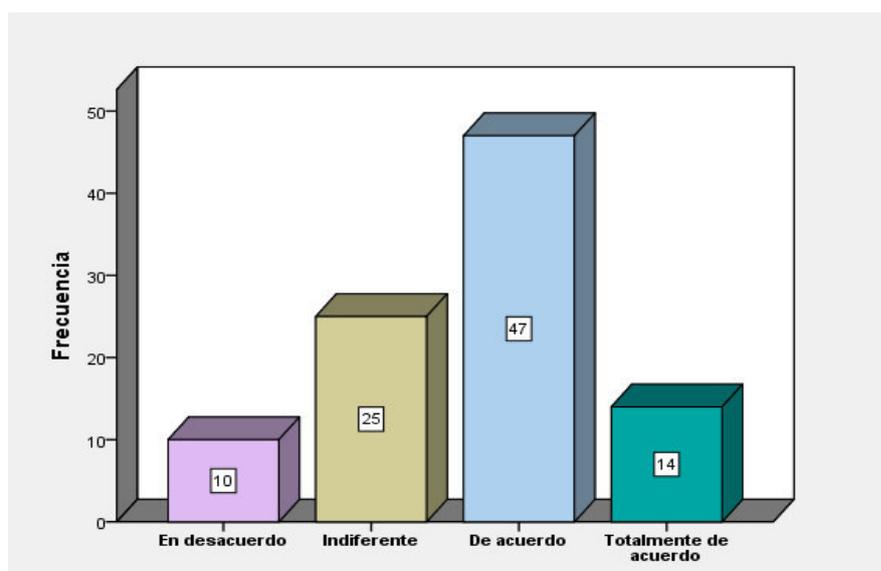
**Pregunta 12 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definido un manual de procedimientos que favorezca la innovación.

**Pregunta 12 trabajadores:** La empresa tiene definido un manual de procedimientos que favorezca la innovación.

**Cuadro 30 Existencia de los manuales de procedimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	10,4	10,4	10,4
	Indiferente	25	26,0	26,0	36,5
	De acuerdo	47	49,0	49,0	85,4
	Totalmente de acuerdo	14	14,6	14,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 21 Existencia de los manuales de procedimientos.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 10 (10,4%) están en desacuerdo, 25 (26,0%) le es indiferente, 47 (49,0%) de acuerdo y 14 (14,6%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definido un manual de procedimientos que favorezca la innovación.

### Verificar la existencia de la dirección en la empresa.

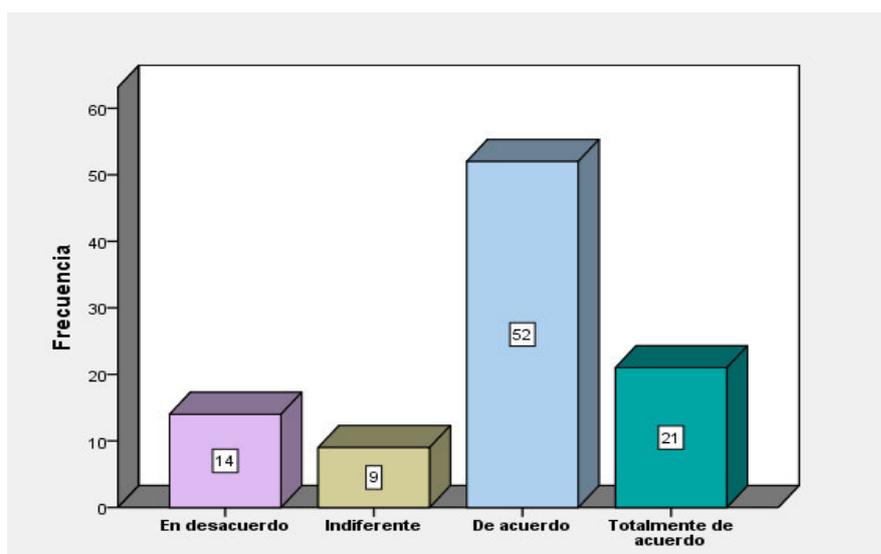
**Pregunta 13 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definida políticas de liderazgo para mejorar la innovación.

**Pregunta 13 trabajadores:** La empresa donde usted trabaja tiene definida políticas de liderazgo para mejorar la innovación.

**Cuadro 31 Existencia de políticas de liderazgo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	14	14,6	14,6	14,6
Indiferente	9	9,4	9,4	24,0
De acuerdo	52	54,2	54,2	78,1
Totalmente de acuerdo	21	21,9	21,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 22 Existencia de políticas de liderazgo.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 14 (14,6%) están en desacuerdo, 9 (9,4%) le es indiferente, 52 (54,2%) de acuerdo y 21 (21,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definida políticas de liderazgo para mejorar la innovación.

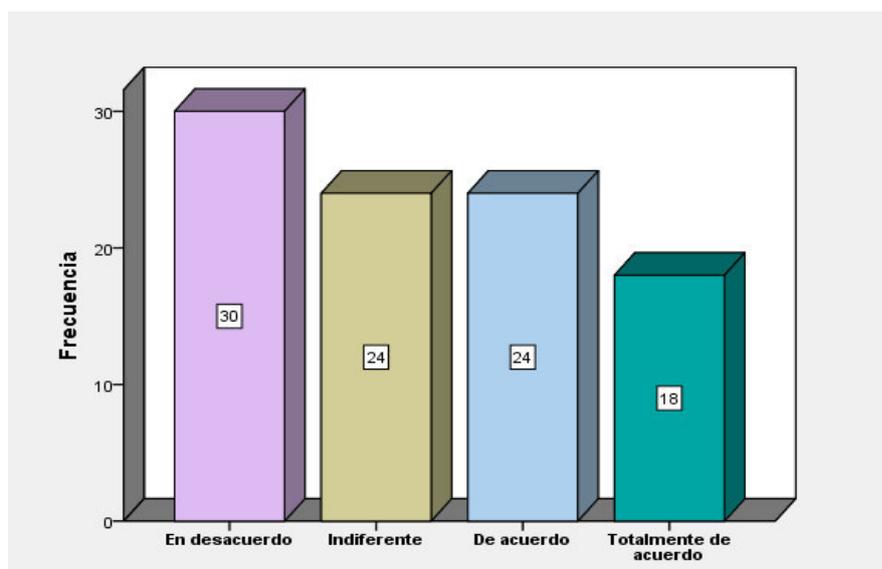
**Pregunta 14 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación.

**Pregunta 14 trabajadores:** La empresa tiene un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación.

***Cuadro 32 Existencia de seguimiento y tomas de decisiones.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	30	31,3	31,3	31,3
	Indiferente	24	25,0	25,0	56,3
	De acuerdo	24	25,0	25,0	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 23 Existencia de seguimiento y tomas de decisiones.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 30 (31,6%) están en desacuerdo, 24 (25,0%) le es indiferente, 25 (25,0%) de acuerdo y 18 (18,8%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación.

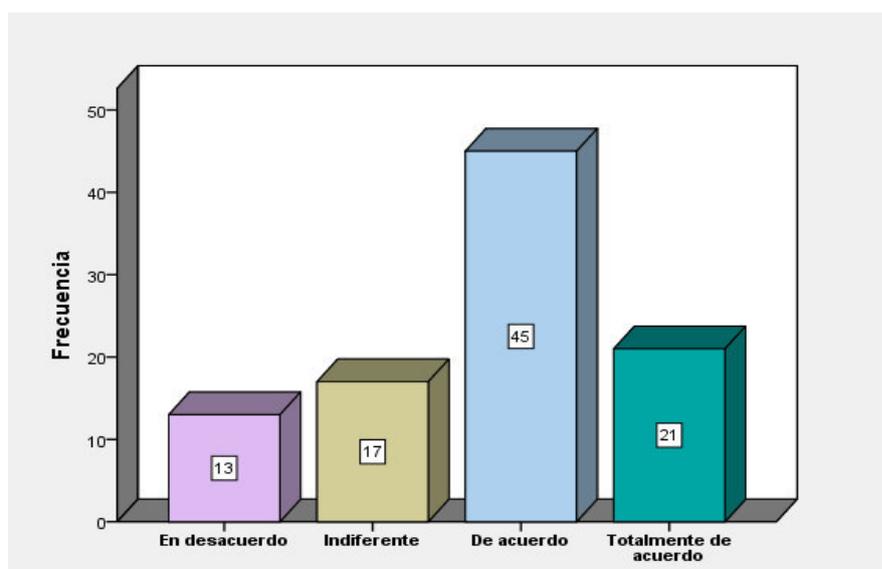
**Pregunta 15 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definido un programa de motivación que favorezca la innovación.

**Pregunta 15 trabajadores:** La empresa tiene definido un programa de motivación que favorezca la innovación.

**Cuadro 33 Existencia de programas de motivación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	13	13,5	13,5	13,5
Indiferente	17	17,7	17,7	31,3
De acuerdo	45	46,9	46,9	78,1
Totalmente de acuerdo	21	21,9	21,9	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 24 Existencia de programas de motivación.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 13 (13,5%) están en desacuerdo, 17 (17,7%) le es indiferente, 45 (45,9%) de acuerdo y 21 (21,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un programa de motivación que favorezca la innovación.

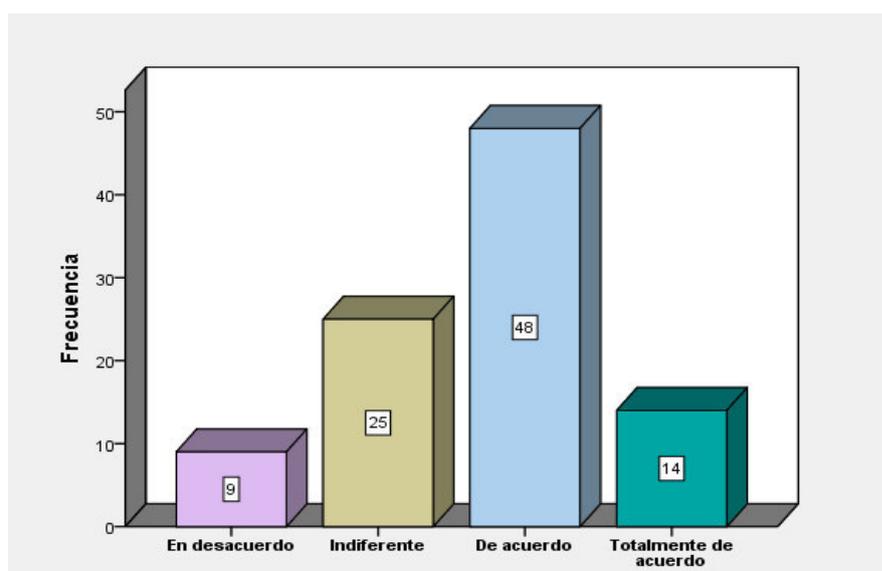
**Pregunta 16 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene un sistema de comunicación que despliega políticas para la innovación.

**Pregunta 16 trabajadores:** La empresa tiene un sistema de comunicación que despliega políticas para la innovación.

**Cuadro 34 Existencia de sistemas de comunicación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	9,4	9,4	9,4
	Indiferente	25	26,0	26,0	35,4
	De acuerdo	48	50,0	50,0	85,4
	Totalmente de acuerdo	14	14,6	14,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 25 Existencia de sistemas de comunicación.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 9 (9,4%) están en desacuerdo, 25 (26,0%) le es indiferente, 48 (50,0%) de acuerdo y 14 (14,4%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de comunicación que despliega políticas para la innovación.

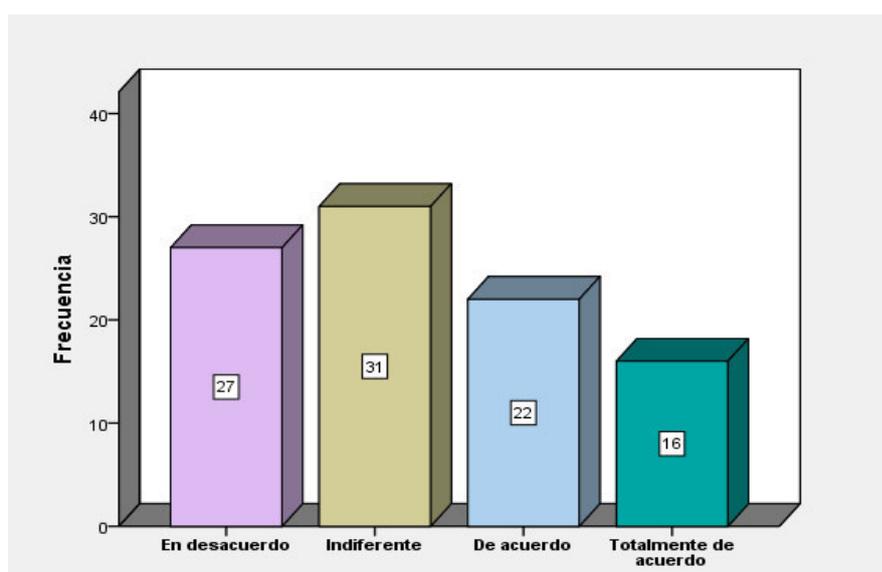
**.Pregunta 17 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene definido el estilo de autoridad que favorezca a la innovación.

**Pregunta 17 trabajadores:** La empresa tiene definido el estilo de autoridad que favorezca a la innovación.

**Cuadro 35 Existencia del estilo de autoridad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
	a	e	válido	acumulado
Válido En desacuerdo	27	28,1	28,1	28,1
Indiferente	31	32,3	32,3	60,4
De acuerdo	22	22,9	22,9	83,3
Totalmente de acuerdo	16	16,7	16,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 26 Existencia del estilo de autoridad.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 27 (27,1%) están en desacuerdo, 31 (32,3%) le es indiferente, 22 (22,9%) de acuerdo y 16 (16,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen definido el estilo de autoridad que favorezca a la innovación.

### Verificar la existencia del sistema de control y monitoreo en la empresa

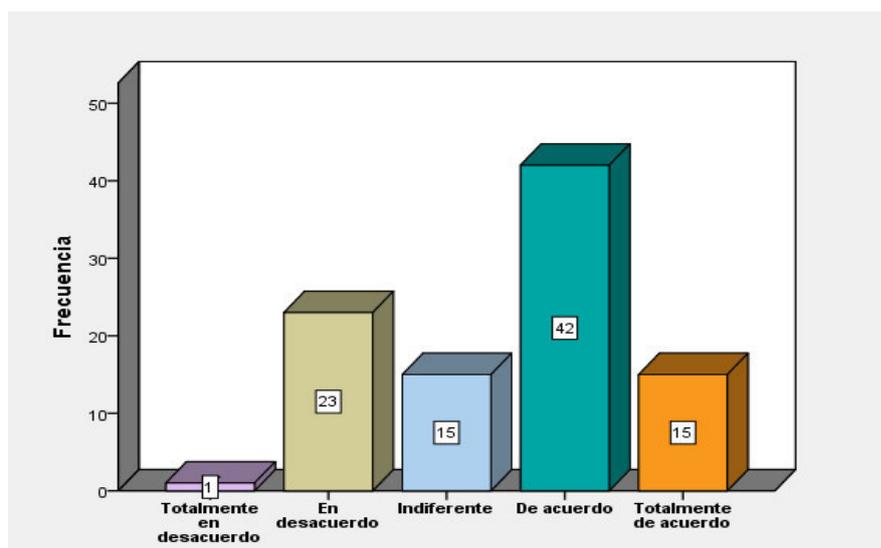
**Pregunta 18 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene un sistema de supervisión de los programas con enfoque innovador.

**Pregunta 18 trabajadores:** La empresa tiene un sistema de supervisión de los programas con enfoque innovador.

#### **Cuadro 36 Existencia del sistema de supervisión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	En desacuerdo	23	24,0	24,0	25,0
	Indiferente	15	15,6	15,6	40,6
	De acuerdo	42	43,8	43,8	84,4
	Totalmente de acuerdo	15	15,6	15,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 27 Existencia del sistema de supervisión.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

#### **Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 1 (1,0%) están en totalmente en desacuerdo; 23 (24,0%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 42 (43,8%) de acuerdo y 15 (15,6%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de supervisión de los programas con enfoque innovador.

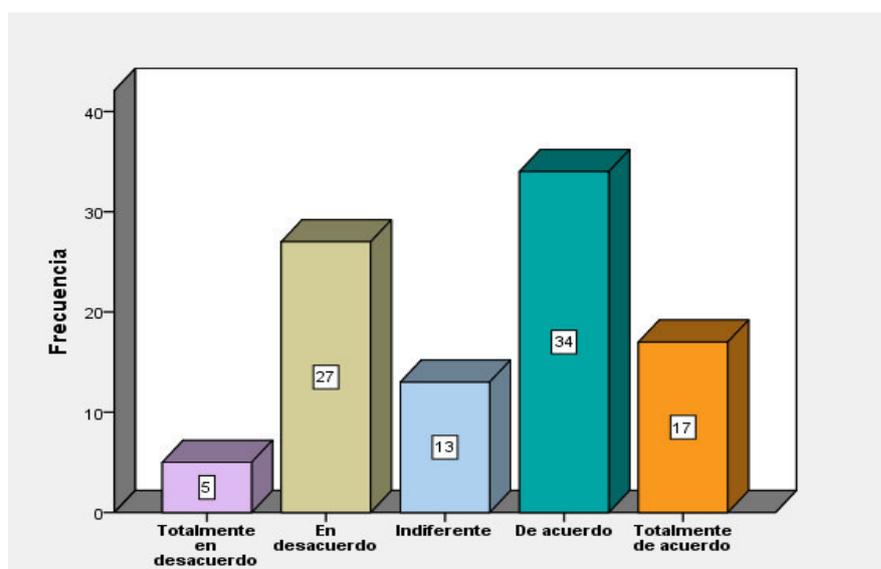
**Pregunta 19 Dueños/empresarios:** Su empresa un sistema de retroalimentación a los procesos.

**Pregunta 19 trabajadores:** La empresa un sistema de retroalimentación a los procesos.

**Cuadro 37 Existencia del sistema de retroalimentación.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	5,2	5,2	5,2
En desacuerdo	27	28,1	28,1	33,3
Indiferente	13	13,5	13,5	46,9
De acuerdo	34	35,4	35,4	82,3
Totalmente de acuerdo	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 28 Existencia del sistema de retroalimentación.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación.

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 5 (5,2%) están en totalmente en desacuerdo; 27 (28,1%) están en desacuerdo, 13 (13,5%) le es indiferente, 34 (35,4%) de acuerdo y 17 (17,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de retroalimentación a los procesos.

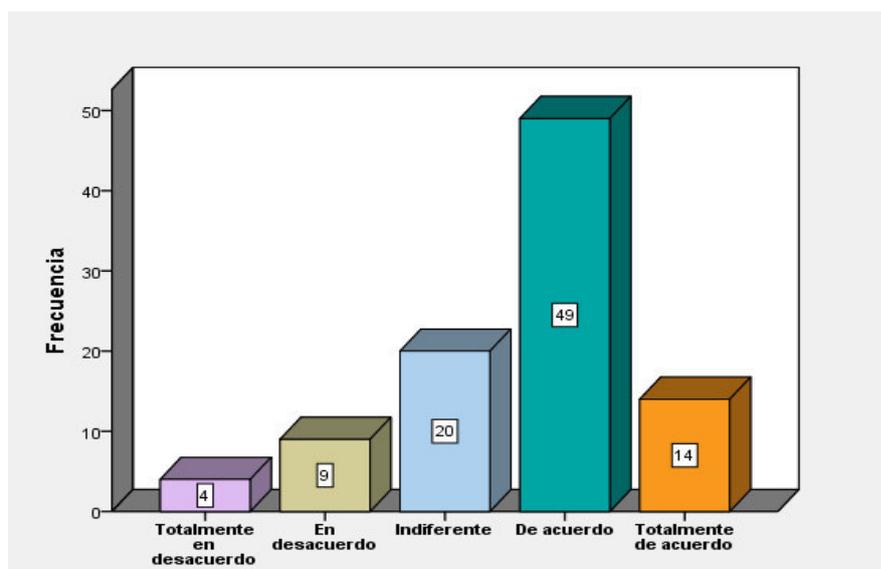
**Pregunta 20 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene un sistema de control y monitoreo de los programas con enfoque innovador.

**Pregunta 20 trabajadores:** La empresa tiene un sistema de control y monitoreo de los programas con enfoque innovador.

***Cuadro 38 Existencia del sistema de control y monitoreo de programas.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	9	9,4	9,4	13,5
	Indiferente	20	20,8	20,8	34,4
	De acuerdo	49	51,0	51,0	85,4
	Totalmente de acuerdo	14	14,6	14,6	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 29 Existencia del sistema de control y monitoreo de programas.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 4 (4,2%) están en totalmente en desacuerdo; 9 (9,4%) están en desacuerdo, 30 (28,8%) le es indiferente, 49 (51,0%) de acuerdo y 14 (14,6%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de control y monitoreo de los programas con enfoque innovador.

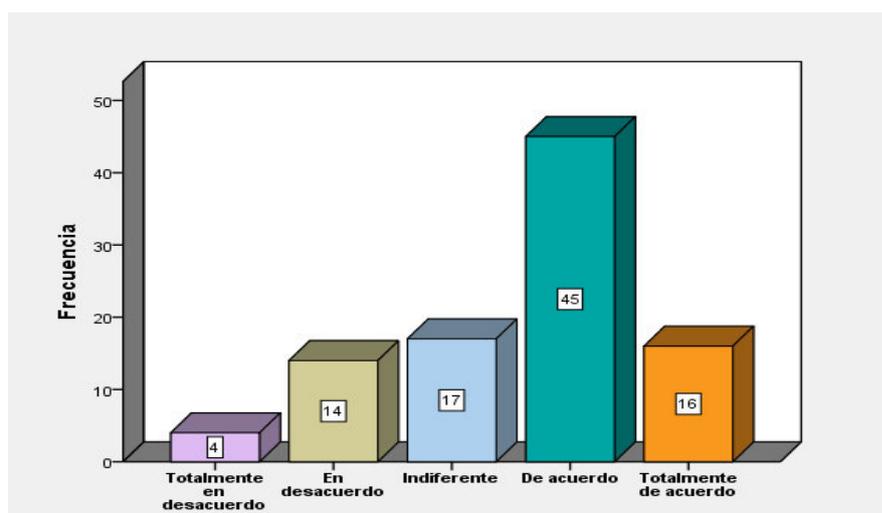
**Pregunta 21 Dueños/empresarios:** Su empresa tiene un sistema de verificación del cumplimiento de los objetivos con enfoque innovador establecidos en el plan estratégico.

**Pregunta 21 trabajadores:** La empresa tiene un sistema de verificación del cumplimiento de los objetivos con enfoque innovador establecidos en el plan estratégico.

**Cuadro 39 Existencia del sistema de verificación de objetivos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
	En desacuerdo	14	14,6	14,6	18,8
	Indiferente	17	17,7	17,7	36,5
	De acuerdo	45	46,9	46,9	83,3
	Totalmente de acuerdo	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 30 Existencia del sistema de verificación de objetivos.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 4 (4,2%) están en totalmente en desacuerdo; 14 (14,6%) están en desacuerdo, 17 (17,7%) le es indiferente, 45 (46,9%) de acuerdo y 16 (16,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de verificación del cumplimiento de los objetivos con enfoque innovador establecidos en el plan estratégico.

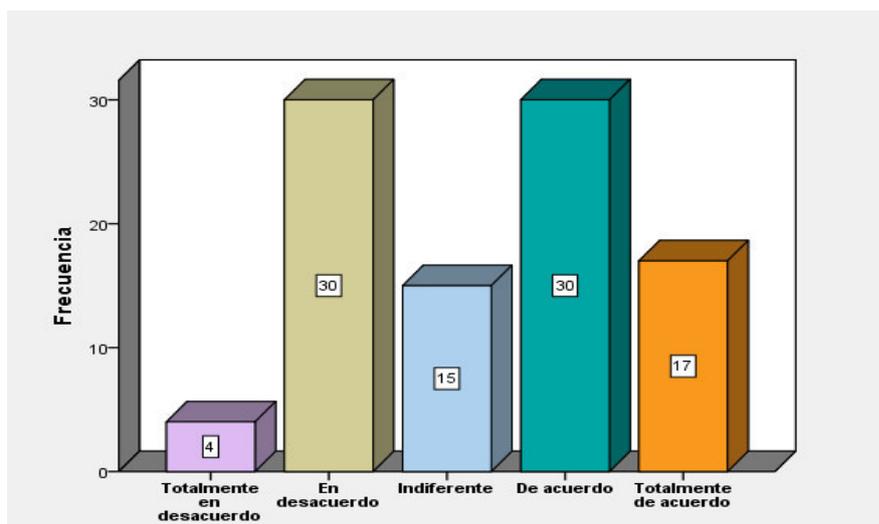
**Pregunta 22 Dueños/empresarios:** Su empresa dispone de un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación.

**Pregunta 22 trabajadores:** La empresa dispone de un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación.

***Cuadro 40 Existencia del sistema de auditoria sobre el presupuesto.***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
En desacuerdo	30	31,3	31,3	35,4
Indiferente	15	15,6	15,6	51,0
De acuerdo	30	31,3	31,3	82,3
Totalmente de acuerdo	17	17,7	17,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 31 Existencia del sistema de auditoria sobre el presupuesto.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 4 (4,2%) están en totalmente en desacuerdo; 30 (31,3%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 30 (31,3%) de acuerdo y 17 (17,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas tienen un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación.

### Verificar la existencia de la innovación de procesos en la empresa.

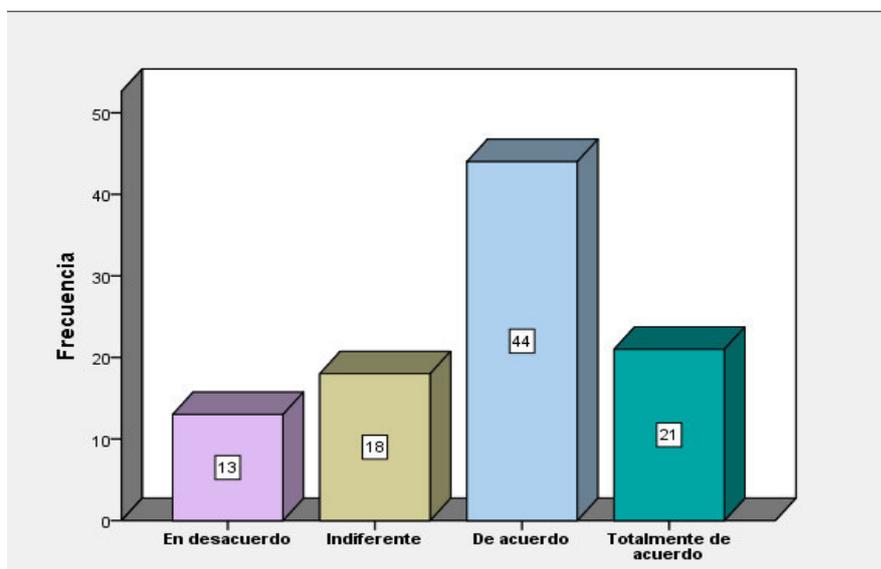
**Pregunta 23 Dueños/empresarios:** Su empresa ha implementado tecnología nueva que le permita atender al cliente con mayor facilidad.

**Pregunta 23 trabajadores:** La empresa ha implementado tecnología nueva que le permita atender al cliente con mayor facilidad.

#### **Cuadro 41 Existencia de implementación de tecnología.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	13,5	13,5	13,5
	Indiferente	18	18,8	18,8	32,3
	De acuerdo	44	45,8	45,8	78,1
	Totalmente de acuerdo	21	21,9	21,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 32 Existencia de implementación de tecnología.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

#### **Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 13 (13,5%) están en desacuerdo, 18 (18,8%) le es indiferente, 44 (45,8%) de acuerdo y 21 (21,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha implementado tecnología nueva que le permita atender al cliente con mayor facilidad.

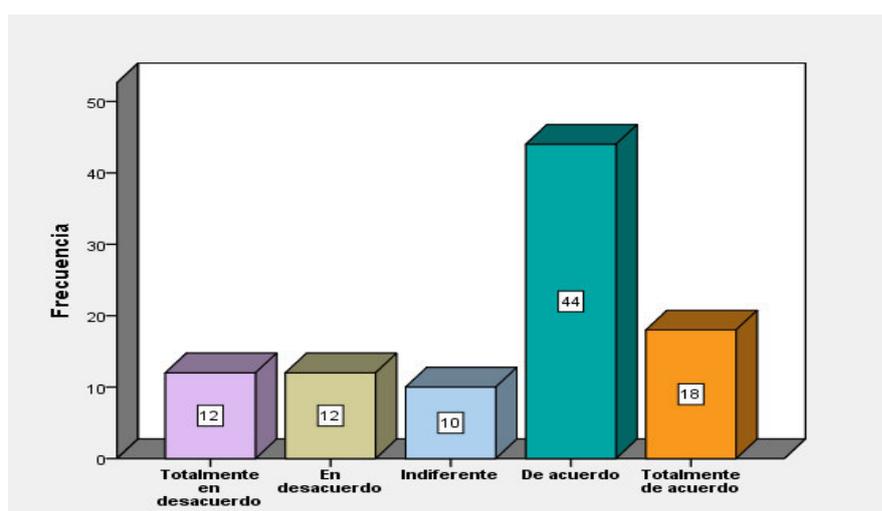
**Pregunta 24 Dueños/empresarios:** Su empresa dispone de nuevos procesos para la administración de inventarios que le permita dar una mejor atención a los clientes.

**Pregunta 24 trabajadores:** La empresa dispone de nuevos procesos para la administración de inventarios que le permita dar una mejor atención a los clientes.

***Cuadro 42 Existencia de procesos para administración de inventarios .***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	12,5	12,5	12,5
	En desacuerdo	12	12,5	12,5	25,0
	Indiferente	10	10,4	10,4	35,4
	De acuerdo	44	45,8	45,8	81,3
	Totalmente de acuerdo	18	18,8	18,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 33 Existencia de procesos para administración de inventarios**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 12 (12,5%) están en totalmente en desacuerdo; 12 (12,5%) están en desacuerdo, 10 (10,4%) le es indiferente, 44 (45,8%) de acuerdo y 18 (18,8%) están totalmente de acuerdo que las empresas dispone de nuevos procesos para la administración de inventarios que le permita dar una mejor atención a los clientes.

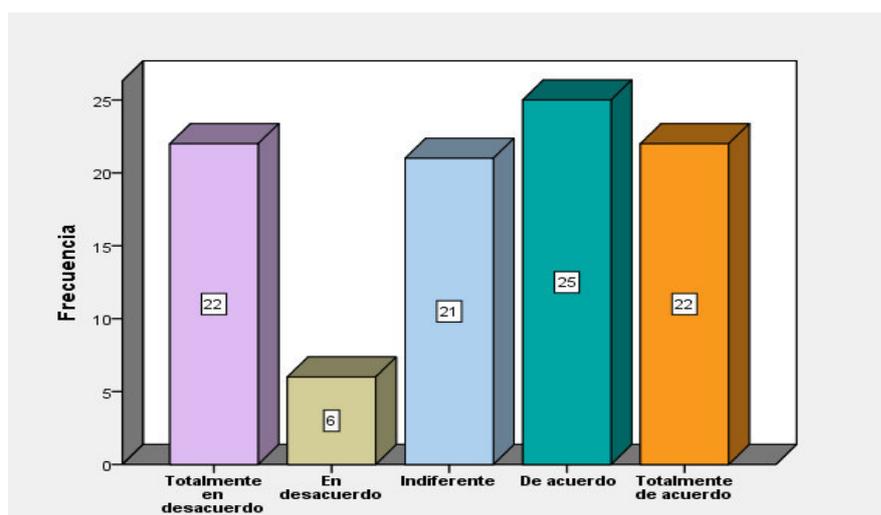
**Pregunta 25 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado procesos de facturación electrónica que le permita mejorar la calidad del servicio de la venta y pos venta.

**Pregunta 25 trabajadores:** La empresa ha incorporado procesos de facturación electrónica que le permita mejorar la calidad del servicio de la venta y pos venta.

**Cuadro 43 Existencia de procesos de facturación electrónica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	22,9	22,9	22,9
	En desacuerdo	6	6,3	6,3	29,2
	Indiferente	21	21,9	21,9	51,0
	De acuerdo	25	26,0	26,0	77,1
	Totalmente de acuerdo	22	22,9	22,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 34 Existencia de procesos de facturación electrónica.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 22 (22,9%) están en totalmente en desacuerdo; 6 (6,3%) están en desacuerdo, 21 (21,9%) le es indiferente, 25 (26,0%) de acuerdo y 22 (22,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado procesos de facturación electrónica que le permita mejorar la calidad del servicio de la venta y pos venta.

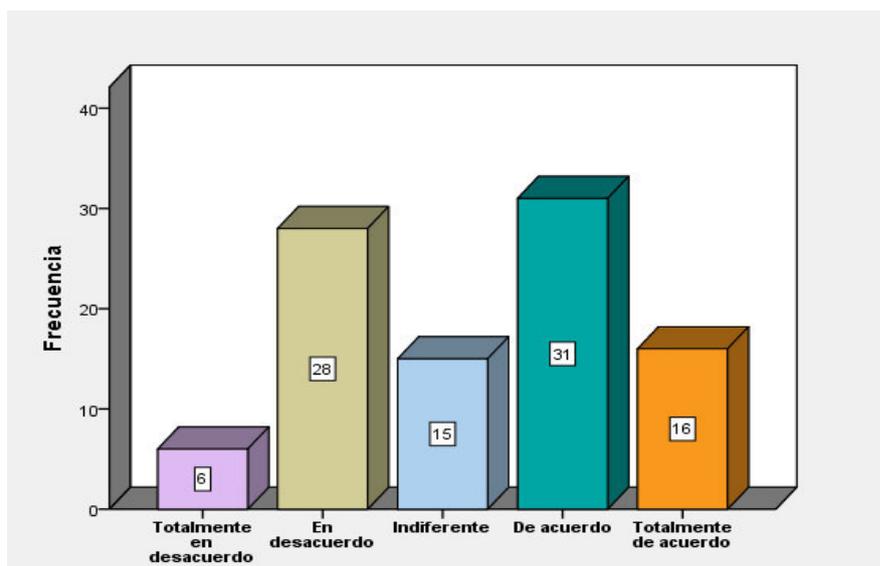
**Pregunta 26 Dueños/empresarios:** Su empresa ha generado la base de datos de las necesidades y expectativas de sus clientes.

**Pregunta 26 trabajadores:** La empresa ha generado la base de datos de las necesidades y expectativas de sus clientes.

**Cuadro 44 Existencia de la base de datos de las necesidades y expectativas de los clientes.**

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Totalmente en desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
	En desacuerdo	28	29,2	29,2	35,4
	Indiferente	15	15,6	15,6	51,0
	De acuerdo	31	32,3	32,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 35 Existencia de la base de datos de las necesidades y expectativas de los clientes.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 6 (6,3%) están en totalmente en desacuerdo; 28 (29,2%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 31 (32,3%) de acuerdo y 16 (16,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha generado la base de datos de las necesidades y expectativas de sus clientes.

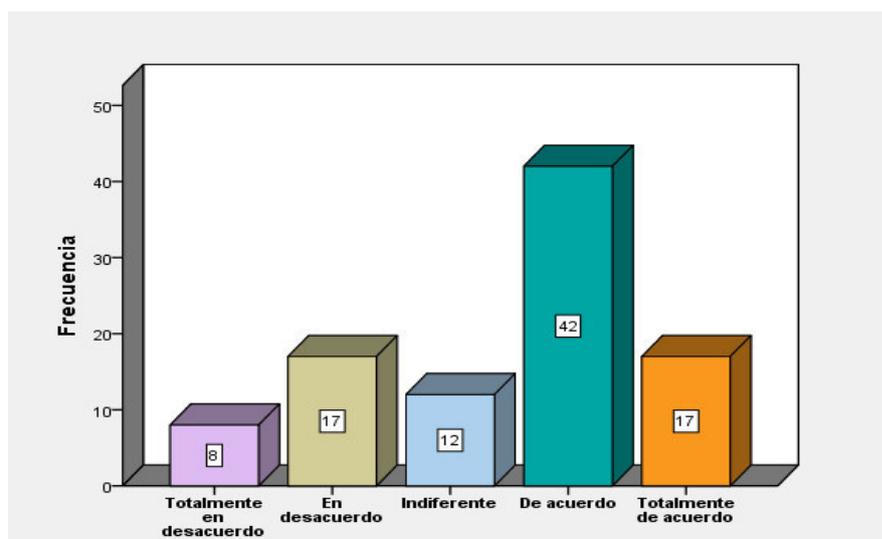
**Pregunta 27 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado nuevos procesos para la atención del cliente interno y externo.

**Pregunta 27 trabajadores:** La empresa ha incorporado nuevos procesos para la atención del cliente interno y externo.

***Cuadro 45 Existencia de nuevos procesos para la atención al cliente.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	17	17,7	17,7	26,0
	Indiferente	12	12,5	12,5	38,5
	De acuerdo	42	43,8	43,8	82,3
	Totalmente de acuerdo	17	17,7	17,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 36 Existencia de nuevos procesos para la atención al cliente.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 8 (8,3%) están en totalmente en desacuerdo; 17 (17,7%) están en desacuerdo, 12 (12,5%) le es indiferente, 42 (43,8%) de acuerdo y 17 (17,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado nuevos procesos para la atención del cliente interno y externo.

**Verificar la existencia de la innovación de productos y servicios en la empresa.**

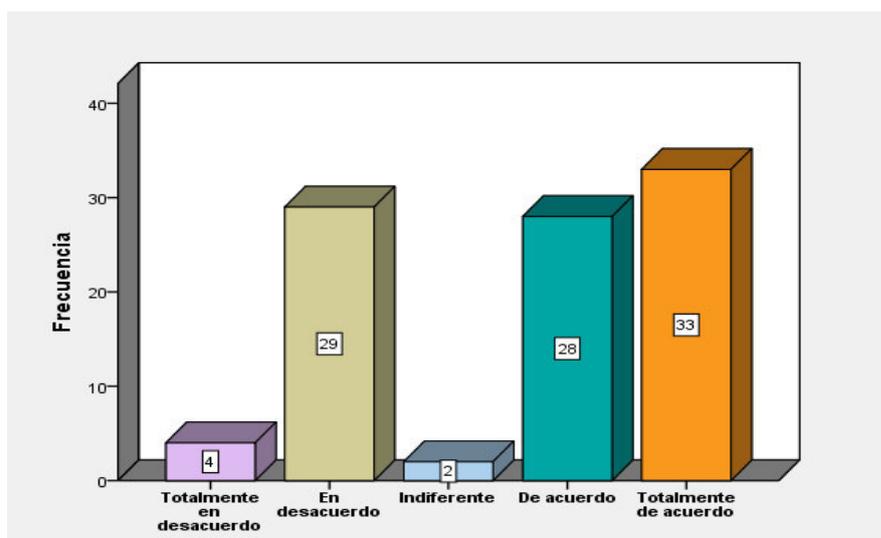
**Pregunta 28 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado nuevos productos al mercado que respondan a la demanda de los clientes.

**Pregunta 28 trabajadores:** La empresa ha incorporado nuevos productos al mercado que respondan a la demanda de los clientes.

**Cuadro 46 Existencia de nuevos productos incorporado al mercado.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	4,2	4,2	4,2
En desacuerdo	29	30,2	30,2	34,4
Indiferente	2	2,1	2,1	36,5
De acuerdo	28	29,2	29,2	65,6
Totalmente de acuerdo	33	34,4	34,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 37 Existencia de nuevos productos incorporado al mercado.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 4 (4,2%) están en totalmente en desacuerdo; 29 (30,2%) están en desacuerdo, 2 (2,1%) le es indiferente, 28 (29,2%) de acuerdo y 33 (34,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado nuevos productos al mercado que respondan a la demanda de los clientes.

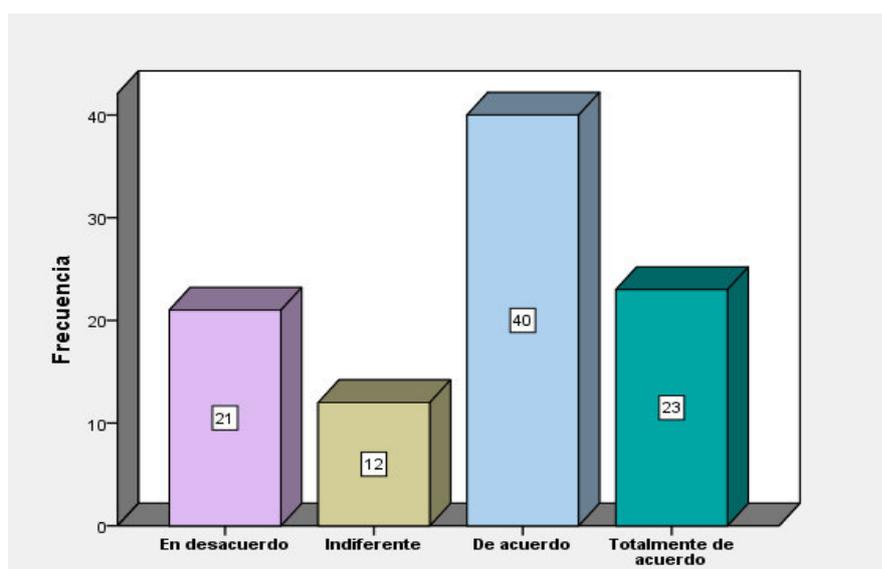
**Pregunta 29 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado servicios adicionales como estrategia de captar clientes.

**Pregunta 29 trabajadores:** La empresa ha incorporado servicios adicionales como estrategia de captar clientes.

***Cuadro 47 Existencia de servicios adicionales para captar clientes.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	21	21,9	21,9	21,9
	Indiferente	12	12,5	12,5	34,4
	De acuerdo	40	41,7	41,7	76,0
	Totalmente de acuerdo	23	24,0	24,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



***Figura 38 Existencia de servicios adicionales para captar clientes.***

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### **Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 21 (21,9%) están en desacuerdo, 12 (12,5%) le es indiferente, 40 (41,7%) de acuerdo y 23 (24,0%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado servicios adicionales como estrategia de captar clientes.

### Verificar la existencia de la innovación organizacional en la empresa.

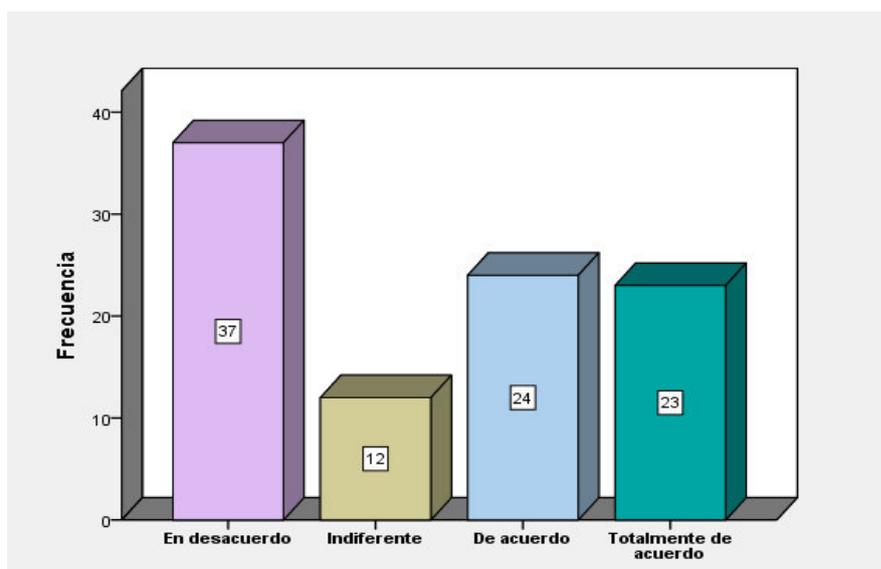
**Pregunta 30 Dueños/empresarios:** Su empresa ha implementado nuevos modelos de negocios que le permitan captar clientes.

**Pregunta 30 trabajadores:** La empresa ha implementado nuevos modelos de negocios que le permitan captar clientes.

#### Cuadro 48 Existencia de nuevos modelos de negocios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	37	38,5	38,5	38,5
	Indiferente	12	12,5	12,5	51,0
	De acuerdo	24	25,0	25,0	76,0
	Totalmente de acuerdo	23	24,0	24,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 39 Existencia de nuevos modelos de negocios.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

#### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 37 (38,5%) están en desacuerdo, 12 (12,5%) le es indiferente, 24 (25,0%) de acuerdo y 23 (24,0%) están totalmente de acuerdo que las empresas han implementado nuevos modelos de negocios que le permitan captar clientes.

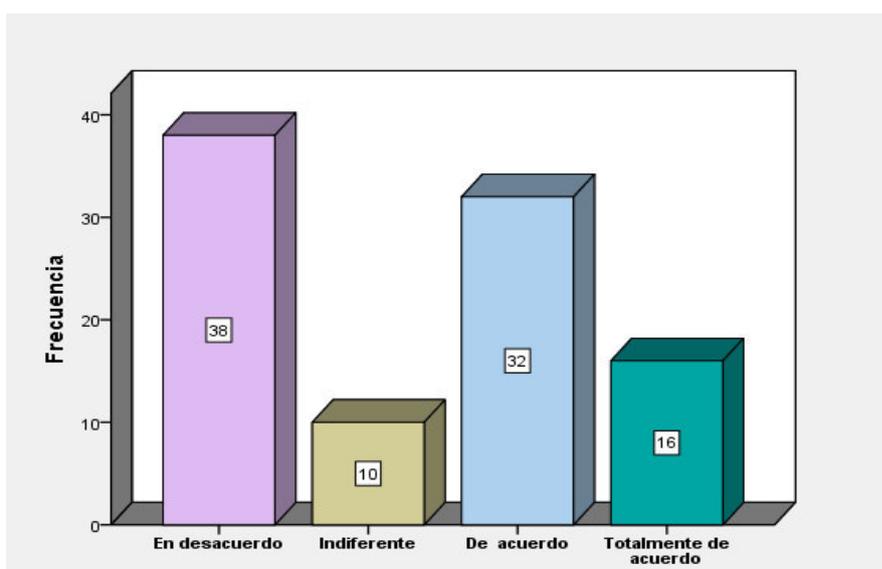
**Pregunta 31 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado sustancialmente el sistema organizacional que le permita tener más contacto tanto con el cliente externo como interno.

**Pregunta 31 trabajadores:** La empresa ha incorporado sustancialmente el sistema organizacional que le permita tener más contacto tanto con el cliente externo como interno.

***Cuadro 49 Existencia del sistema organizacional.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	38	39,6	39,6	39,6
	Indiferente	10	10,4	10,4	50,0
	De acuerdo	32	33,3	33,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



***Figura 40 Existencia del sistema organizacional.***

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 38 (39,6%) están en desacuerdo, 10 (10,4%) le es indiferente, 32 (33,3%) de acuerdo y 16 (16,7%) están totalmente de acuerdo que las empresas han incorporado sustancialmente el sistema organizacional que le permita tener más contacto tanto con el cliente externo como interno.

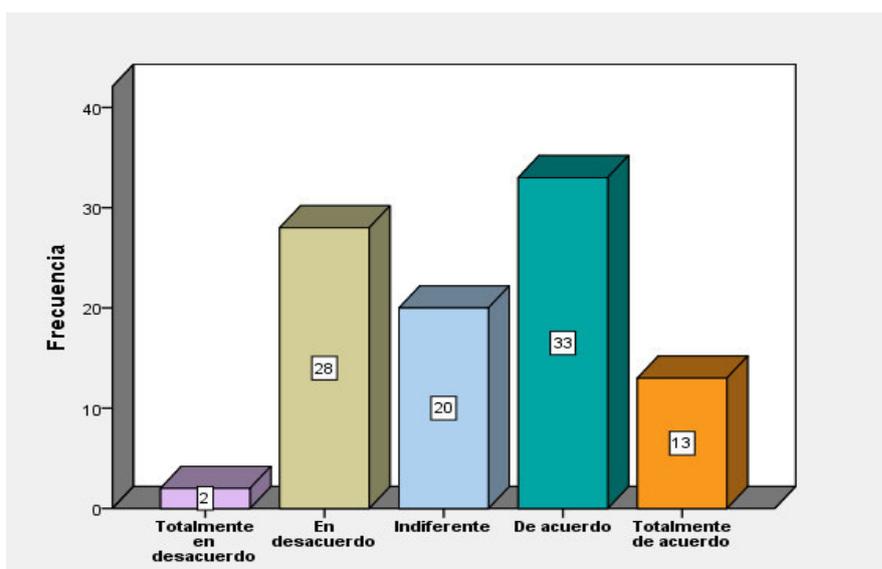
**Pregunta 32 Dueños/empresarios:** Su empresa ha implementado capacitaciones a sus clientes internos periódicamente.

**Pregunta 32 trabajadores:** La empresa ha implementado capacitaciones a sus clientes internos periódicamente.

***Cuadro 50 Existencia de capacitaciones a clientes internos.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,1	2,1	2,1
	En desacuerdo	28	29,2	29,2	31,3
	Indiferente	20	20,8	20,8	52,1
	De acuerdo	33	34,4	34,4	86,5
	Totalmente de acuerdo	13	13,5	13,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 41 Existencia de capacitaciones a clientes internos.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 2 (2,1%) están totalmente en desacuerdo; 28 (29,2%) están en desacuerdo, 20 (20,8%) le es indiferente, 33 (34,4%) de acuerdo y 13 (13,5%) están totalmente de acuerdo que las empresas han implementado capacitaciones a sus clientes internos periódicamente.

### Verificar la existencia de la innovación de marketing en la empresa.

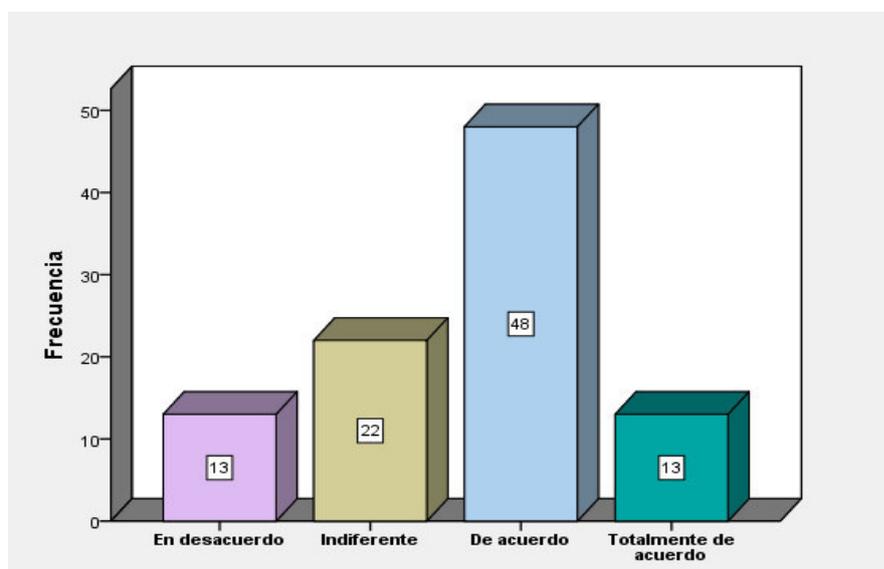
**Pregunta 33 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado nuevos canales de comercialización como estrategia de ventas.

**Pregunta 33 trabajadores:** La empresa ha incorporado nuevos canales de comercialización como estrategia de ventas.

#### **Cuadro 51 Existencia de nuevos canales de comercialización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	13,5	13,5	13,5
	Indiferente	22	22,9	22,9	36,5
	De acuerdo	48	50,0	50,0	86,5
	Totalmente de acuerdo	13	13,5	13,5	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 42 Existencia de nuevos canales de comercialización.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 13 (13,5%) están en desacuerdo, 22 (22,9%) le es indiferente, 48 (50,0%) de acuerdo y 13 (13,5%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado nuevos canales de comercialización como estrategia de ventas.

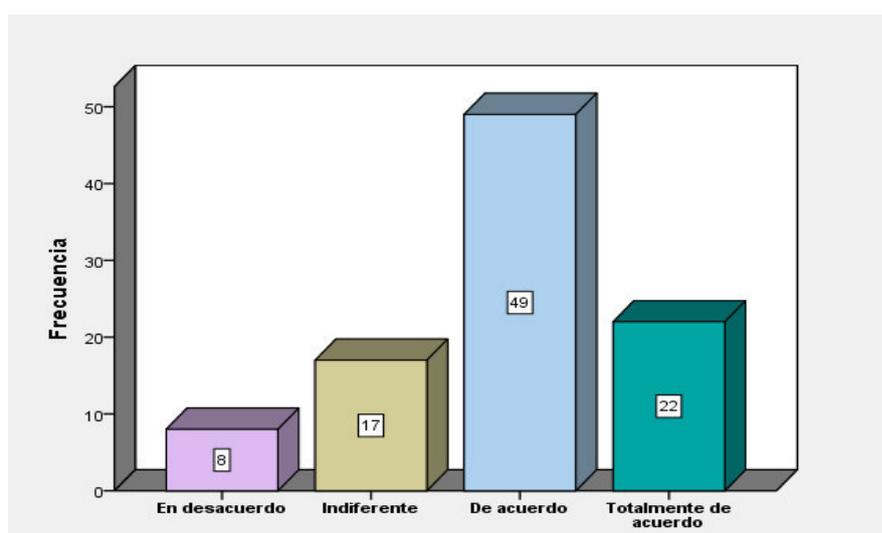
**Pregunta 34 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado estrategias de comunicación que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y promociones.

**Pregunta 34 trabajadores:** La empresa ha incorporado estrategias de comunicación que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y promociones.

***Cuadro 52 Existencia de estrategias de comunicación de nuevos productos.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	8,3	8,3	8,3
	Indiferente	17	17,7	17,7	26,0
	De acuerdo	49	51,0	51,0	77,1
	Totalmente de acuerdo	22	22,9	22,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



***Figura 43 Existencia de estrategias de comunicación de nuevos productos.***

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 8 (8,3%) están en desacuerdo, 17 (17,7%) le es indiferente, 49 (51,0%) de acuerdo y 22 (22,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas han incorporado estrategias de comunicación que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y promociones.

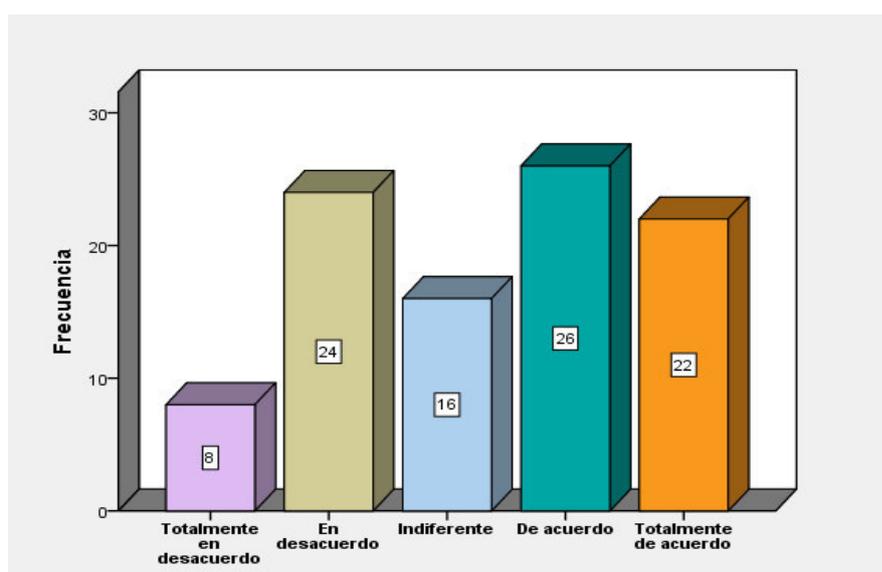
**Pregunta 35 Dueños/empresarios:** Su empresa ha establecido algún tipo de alianza estratégica con otras instituciones que le permitan captar clientes.

**Pregunta 35 trabajadores:** La empresa ha establecido algún tipo de alianza estratégica con otras instituciones que le permitan captar clientes.

***Cuadro 53 Existencia de alianzas estratégicas con otras instituciones.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	8,3	8,3	8,3
	En desacuerdo	24	25,0	25,0	33,3
	Indiferente	16	16,7	16,7	50,0
	De acuerdo	26	27,1	27,1	77,1
	Totalmente de acuerdo	22	22,9	22,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



**Figura 44 Existencia de alianzas estratégicas con otras instituciones.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Interpretación

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 8 (8,3%) están totalmente en desacuerdo, 24 (25,0%) están en desacuerdo, 16 (16,7%) le es indiferente, 26 (27,1%) de acuerdo y 22 (22,9%) están totalmente de acuerdo que las empresas han establecido algún tipo de alianza estratégica con otras instituciones que le permitan captar clientes.

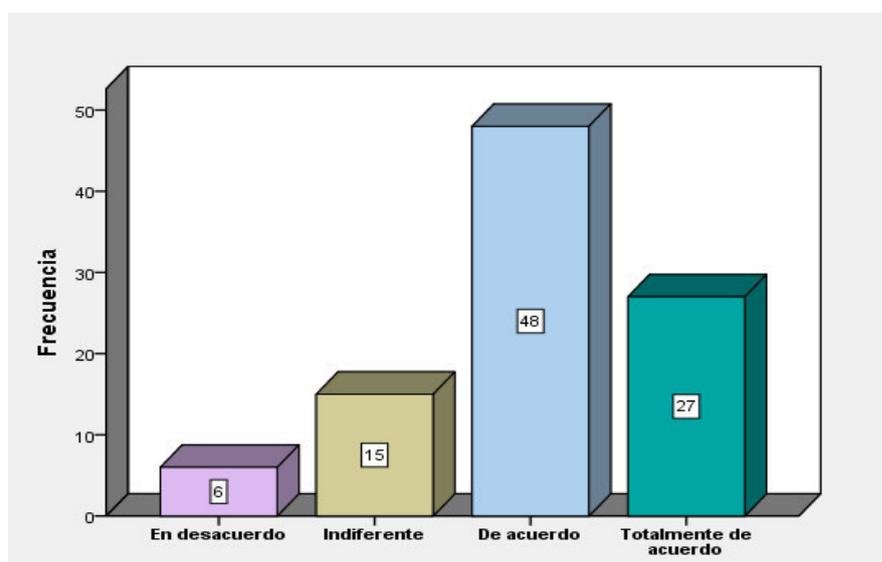
**Pregunta 36 Dueños/empresarios:** Su empresa ha incorporado políticas de precios que le permitan captar clientes.

**Pregunta 36 trabajadores:** La empresa ha incorporado políticas de precios que le permitan captar clientes.

***Cuadro 54 Existencia de políticas de precios.***

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	6,3	6,3	6,3
	Indiferente	15	15,6	15,6	21,9
	De acuerdo	48	50,0	50,0	71,9
	Totalmente de acuerdo	27	28,1	28,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.



***Figura 45 Existencia de políticas de precios.***

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Interpretación**

De acuerdo a tabla y gráfico se evidencia que en los 96 encuestados 6 (6,3%) están en desacuerdo, 15 (15,6%) le es indiferente, 48 (50,0%) de acuerdo y 27 (28,1%) están totalmente de acuerdo que las empresas ha incorporado políticas de precios que le permitan captar clientes.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

Para las pruebas de hipótesis se realizó análisis mediante el estadístico del Chi-Cuadrado de las variables planteadas en el programa estadístico IBM SPSS STATIISC 24, prueba estadística para evaluar hipótesis a cerca de la relación de dos variable categóricas pertinentes a un nivel de medición nominal u ordinal, la prueba del Chi-Cuadrado parte del supuesto de que las dos variables no están relacionadas es decir hay una independencia entre ellas.

Ho: Las variables son independientes.

H1: Las variables no son independientes.

$\alpha$ : nivel de significación igual a 0,01 representando la probabilidad de cometer un error al rechazar la hipótesis nula Ho, en el supuesto de que esta hipótesis sea cierta, cuando el estadístico Chi-Cuadrado tiene una probabilidad menor o igual a 0,01 se rechaza la hipótesis nula para aceptar la hipótesis alternativa indicando que la relación entre las variables son estadísticamente significativa

### **Contraste de la hipótesis general.**

La gestión administrativa incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

Ho La gestión administrativa NO incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

H<sub>1</sub> La gestión administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## Resultado de la hipótesis general

**Cuadro 55 Resultado de hipótesis general**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1463,579 <sup>a</sup>	667	,000
Razón de verosimilitud	485,607	667	1,000
Asociación lineal por lineal	75,172	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 720 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Análisis interpretativo

De acuerdo a los resultados del Chi-Cuadrado e establece que la significancia bilateral es de 0,000 valor inferior a 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  que La gestión administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### Contraste de la primera hipótesis específica

La planificación administrativa incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_0$ : La planificación administrativa NO incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_1$ : La planificación administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## Resultado de la primera hipótesis específica

**Cuadro 56 Resultado de la primera hipótesis específica**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	936,221 <sup>a</sup>	414	,000
Razón de verosimilitud	417,129	414	,448
Asociación lineal por lineal	46,033	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 456 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Análisis interpretativo

De acuerdo a los resultados del Chi-Cuadrado e establece que la significancia bilateral es de 0,000 valor inferior a 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$ . Que La planeación administrativa SI incide en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### Contraste de la segunda hipótesis específica

La organización administrativa influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_0$ : La organización administrativa NO influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_1$ : La organización administrativa SI influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## Resultado de la segunda hipótesis específica

### *Cuadro 57 resultado de la segunda hipótesis específica*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	728,521 <sup>a</sup>	276	,000
Razón de verosimilitud	386,770	276	,000
Asociación lineal por lineal	63,918	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 312 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Análisis interpretativo

De acuerdo a los resultados del Chi-Cuadrado e establece que la significancia bilateral es de 0,000 valor inferior a 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  que la organización administrativa SI influye en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### Contraste de la tercera hipótesis específica

La dirección administrativa afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_0$ : La dirección administrativa NO afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_1$ : La dirección administrativa SI afecta la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## Resultado de la tercera hipótesis específica

**Cuadro 58 Resultado de la tercera hipótesis específica**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	793,038 <sup>a</sup>	299	,000
Razón de verosimilitud	363,722	299	,006
Asociación lineal por lineal	69,416	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 336 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Análisis interpretativo

De acuerdo a los resultados del Chi-Cuadrado e establece que la significancia bilateral es de 0,000 valor inferior a 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  que dirección administrativa SI afecta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### Contraste de la tercera hipótesis específica

El control administrativo impacta en la innovación las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_0$ : El control administrativo NO impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

$H_1$ : El control administrativo SI impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

## Resultado de la cuarta hipótesis específica

**Cuadro 59 Resultado de la cuarta hipótesis específica**

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	826,925 <sup>a</sup>	345	,000
Razón de verosimilitud	393,009	345	,038
Asociación lineal por lineal	64,595	1	,000
N de casos válidos	96		

a. 384 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

### Análisis interpretativo

De acuerdo a los resultados del Chi-Cuadrado e establece que la significancia bilateral es de 0,000 valor inferior a 0,01 por lo que se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  que el control administrativo SI impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador.

### 4.3. Presentación de Resultados

Una vez analizados, interpretados y discutidos los resultados, procesados en las tablas de frecuencias para cada una de las preguntas de los cuestionarios aplicados a los dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador, cuyos resultados resumidos se presentan en las tablas 61 y 62, así como contrastadas las hipótesis de investigación se arribó a un grupo de inferencias que constituyen regularidades encontradas como principales resultados del presente estudio las cuales se describen a continuación:

1.- los encuestados manifestaron una valoración negativa en cuanto al comportamiento de tres de las ocho dimensiones que componen las variables de estudio lo cual se evidencio en los por cientos de los indicadores mal

valorados e cada una de las dimensiones, ordenándose de la siguiente manera: Y3. Innovación organizacional, con el 100% de los indicadores valorados negativamente; X4. Control, con el 60% de los indicadores valorados negativamente; X1. Planeación con el 57,14 % de los indicadores valorados negativamente. Esta regularidad denota que las medianas empresas comerciales de Manta, Ecuador presentan sus principales problemas desde el punto de vista de la gestión administrativa en la planeación estratégica con visión prospectiva de sus procesos productos y servicios, así como, en los mecanismos de control de dicha gestión a lo cual se suma la carencia total de acciones de innovación organizacional aspectos a tener en cuenta en cualquier propuesta de solución científicamente fundamentada que se lleve a cabo para lograr una adecuado sinergia entre gestión administrativa e innovación de las medianas empresas comerciales en el contexto de Manta, Ecuador.

2.- Los encuestados demostraron una actitud positiva en cuanto a la valoración del comportamiento de 5 de las 8 dimensiones de los indicadores valorados positivamente que componen las variables de estudio, lo cual se evidencio en los por cientos de los indicadores valorados positivamente en cada una de las dimensiones de la siguiente manera: Y2. Innovación de productos con un 100% de los indicadores valorados positivamente; Y4. Innovación en marketing con el 75% de los indicadores valorados positivamente; X2. Organización, X3. Dirección y Y1. Innovación de procesos, con un 60% de los indicadores valorados positivamente.

**Cuadro 60 Análisis de datos por dimensiones**

ANALISIS DE DATOS POR DIMENSIONES				
VARIABLES	DIMENSIONES	CATEGORIA	FRECUENCIA	%
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANIFICACIÓN	NO EXISTENCIA	281	41,82
		EXISTENCIA	391	58,18
	ORGANIZACIÓN	NO EXISTENCIA	194	40,42
		EXISTENCIA	286	59,58
	DIRECCIÓN	NO EXISTENCIA	199	45,43

		EXISTENCIA	239	49,79
		NO EXISTENCIA	201	41,88
	CONTROL	EXISTENCIA	279	58,13
	INNOVACIÓN DE PROCESOS	NO EXISTENCIA	200	41,67
		EXISTENCIA	280	58,33
INNOVACIÓN DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	NO EXISTENCIA	68	35,42
		EXISTENCIA	124	64,58
	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	NO EXISTENCIA	147	51,04
		EXISTENCIA	141	48,96
	INNOVACIÓN DE MARKETIG	NO EXISTENCIA	129	33,59
		EXISTENCIA	255	66,41

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

**Cuadro 61. Análisis de datos por indicadores**

ANÁLISIS DE DATOS POR INDICADORES								
DIMENSIONES	INDICADORES	NO EXISTE	EXISTE	% NO EXISTE	% EXISTE	MENOS EVALUADOS POR INDICADORES	MENOS EVALUADOS POR DIMENSIONES	INDICADORES EVALUADOS <60%
PLANEACIÓN	E 1 y T 1	49	47	0,5104	0,4896	6	2	2
	E 2 y T 2	51	45	0,5313	0,4688	4	1	1
	E 3 y T 3	40	56	0,4167	0,5833	16	4	4
	E 4 y T 4	36	60	0,3750	0,6250	19	5	
	E 5 y T 5	41	55	0,4271	0,5729	15	3	3
	E 6 y T 6	34	62	0,3542	0,6458	26	6	
	E 7 y T 7	30	66	0,3125	0,6875	31	7	
ORGANIZACIÓN	E 8 y T 8	23	73	0,2396	0,7604	34	5	
	E 9 y T 9	25	71	0,2604	0,7396	33	4	
	E 10 y T 10	46	50	0,4792	0,5208	13	2	2
	E 11 y T 11	64	32	0,6667	0,3333	1	1	1
	E 12 y T 12	35	61	0,3646	0,6354	20	3	
DIRECCIÓN	E 13 y T 13	23	73	0,2396	0,7604	35	5	
	E 14 y T 14	54	42	0,5625	0,4375	3	2	2
	E 15 y T 15	30	66	0,3125	0,6875	30	4	
	E 16 y T 16	34	62	0,3542	0,6458	25	3	
	E 17 y T 17	58	38	0,6042	0,3958	2	1	1

CONTROL	E 18 y T 18	39	57	0,4063	0,5938	17	3	3
	E 19 y T 19	45	51	0,4688	0,5313	14	2	2
	E 20 y T 20	33	63	0,3438	0,6563	27	5	
	E 21 y T 21	35	61	0,3646	0,6354	21	4	
	E 22 y T 22	49	47	0,5104	0,4896	7	1	1
INNOVACIÓN DE PROCESOS	E 23 y T 23	31	65	0,3229	0,6771	29	5	
	E 24 y T 24	34	62	0,3542	0,6458	24	4	
	E 25 y T 25	49	47	0,5104	0,4896	8	2	2
	E 26 y T 26	49	47	0,5104	0,4896	9	1	1
	E 27 y T 27	37	59	0,3854	0,6146	18	3	
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS	E 28 y T 28	35	61	0,3646	0,6354	22	1	
	E 29 y T 29	33	63	0,3438	0,6563	28	2	
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	E 30 y T 30	49	47	0,5104	0,4896	10	2	2
	E 31 y T 31	48	48	0,5000	0,5000	11	3	3
	E 32 y T 32	50	46	0,5208	0,4792	5	1	1
INNOVACIÓN DE MARKETING	E 33 y T 33	35	61	0,3646	0,6354	23	2	
	E 34 y T 34	25	71	0,2604	0,7396	32	3	
	E 35 y T 35	48	48	0,5000	0,5000	11	1	1
	E 36 y T 36	21	75	0,2188	0,7813	36	4	

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios y trabajadores de las medianas empresas comerciales de Manta.

Esta segunda inferencia identificada como regularidad esgrime los aspectos que deben ser mantenidos y mejorados en el proceso de gestión administrativa de las medianas empresas comerciales de Manta, Ecuador con vista a favorecer su innovación para una mayor competitividad en el mercado, aspectos a tener en cuenta en cualquier propuesta de solución científicamente fundamentada que se lleve a cabo para contribuir al mejoramiento continuo de estas empresas.

3.- Los encuestados demostraron una actitud negativa en cuanto a las respuestas de los ítems de 11 de los 22 indicadores de las cuatro dimensiones que componen la variable independiente gestión administrativa. Los indicadores para los cuales se evidenció un mayor desacuerdo considerando la existencia del problema con los mismos fueron: mapas de procesos que facilitan la innovación 66,67% (X2); estilo de autoridad con un 60,42% (X3); sistema de seguimiento y toma de decisiones 56,25% (X3); visión 53,12% (X1); misión (X1) y sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto (X4), con 51,04%; estructura funcional con 47,92% (X2); sistema de retroalimentación a los procesos 46,87% (X4); políticas de innovación 42,71% (X1); objetivos estratégicos con enfoque innovador 41,67% (X1); sistema de supervisión de los programas 40,62% (X4).

4.- Los encuestados demostraron una actitud negativa en cuanto a las respuestas de los ítems de 6 de los 14 indicadores de las cuatro dimensiones que componen la variable dependiente Innovación de las medianas empresas comerciales. Los indicadores para los cuales se evidenció un mayor desacuerdo considerando la existencia del problema con los mismos fueron: Implementación de capacitación a clientes internos con un 52,08% (Y3); procesos de facturación electrónica (Y1), base de datos de necesidades y expectativas de los clientes (Y1) e implementación de nuevos modelos de negocio para captar clientes (Y3), con un 51,04%; implementación sustancial del sistema organizacional para la captación de clientes (Y3) y alianzas estratégicas con otras instituciones (Y4) con un 50,00%.

5.- Los encuestados demostraron una actitud positiva en cuanto a las respuestas de los ítems 11 de los 22 indicadores de las cuatro dimensiones que componen la variable independiente gestión administrativa. Los indicadores para los cuales se evidenció un mayor acuerdo considerando que son los menos afectados los mismos fueron: Políticas de liderazgo para manejar la innovación 76,04 % (X3); organización formal con un 75,00% (X2); estructura orgánica con un 73,96% (X2); presupuesto para procesos de innovación (X1), programas de motivación (X3), con un 68,75%; sistema de control y monitoreo a los programas con un 65,63% (X4); planes estratégicos con enfoque innovador con un (X1), sistema de comunicación que despliega políticas de innovación con un 64,58% (X3); verificación del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico (X4) y manual de procedimientos que favorezcan la innovación (X2) con un 63,54%, y estrategias con enfoque innovados en el plan estratégico 62,50 % (X1).

6.- Los encuestados demostraron una actitud positiva en cuanto a las respuestas de los ítems de 8 de los 14 indicadores de las cuatro dimensiones que componen la variable dependiente Innovación de las medianas empresas comerciales. Los indicadores para los cuales se evidenció un mayor acuerdo considerando que son los menos afectados fueron: Políticas de precios para captar clientes 78,13% (Y4); estrategias de comunicación incorporadas que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y servicios con un 73,96% (Y4); implementación de tecnología nueva que permita la atención al cliente con mayor facilidad 67,71% (Y1); servicios adicionales incorporados como estrategia de captar clientes 65,63 (Y2); nuevos procesos para la administración de inventarios 64,68% (Y1); nuevos canales comerciales como estrategias de venta (Y4) e incorporación de nuevos productos al mercado que respondan a las demandas de los clientes (Y2), con un 63,54%;; nuevos procesos para la atención al cliente interno y externo con un 61,46% (Y1).

7.- En la prueba de hipótesis se apreció que tanto en la hipótesis general con en las 4 específicas se obtuvo un rechazo de la hipótesis nula con un nivel de confianza del 99,00% corroborado mediante el coeficiente de correlación de

Spearman el cual demuestra que la gestión administrativa como variable independiente del estudio así como sus cuatro dimensiones (X1. Planificación, X2. Organización, X3. Dirección y X4. Control) inciden en la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador.

#### **4.4. Presentación de la discusión de los resultados de la investigación.**

Una vez corroborados los resultados alcanzados en la tesis con las referencias teóricas tratadas en los antecedentes de investigación sobre el tema objeto de estudio, se arribaron a un grupo de deducciones sustentadas desde el punto de vista teórico y empírico que se presentan a continuación:

1. La gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales es un proceso que integra las teorías de la administración, con énfasis en las cuatro funciones claves del ciclo administrativo que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa (planeación, organización, dirección y control) (Hernández, 2011; Louffat, 2012), y los modelos de gestión y organización de la innovación, gestión de los recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento (Tushman y O'Reilly, 2002), con vistas al desarrollo de ventajas competitivas y un mejor posicionamiento en el mercado, partiendo de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles que permitan la innovación de los productos, procesos y servicios para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004).
2. La Cámara de Industrias del Uruguay (2012) realizó un estudio de la situación actual de las PYMEs en materia de innovación demostrando que, en general, estas carecen de herramientas de gestión de la innovación adaptadas a la realidad, lo que trae como consecuencia, el escaso o nulo desarrollo de la capacidad de gestión de la innovación, ya que la gerencia no dispone de medios para distribuir los recursos, ni para apreciar el impacto futuro de las innovaciones en los resultados de su empresa, por

lo cual desaprovecha dicha capacidad como elemento fundamental en la esfera comercial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, tal como se evidencia en el presente estudio.

Es por ello que en la presente investigación se ha profundizado en el estudio de las dimensiones que conforman la variable Gestión administrativa que se relaciona directamente con la Innovación de las medianas empresas comerciales, obteniendo como resultados que la Planeación y el Control se consideran las dimensiones con mayor nivel de afectación para una adecuada gestión administrativa de la innovación en el contexto de las empresas comerciales de Manta, Ecuador lo cual se evidenció en un 57,14% y 60% de los indicadores mal valorados respectivamente, destacándose como principales problemas la falta de definición por parte de los órganos de gobierno de las empresas de la misión, visión, objetivos estratégicos con enfoque innovador y políticas de innovación en su planeación estratégica, así como la carencia de sistemas para la supervisión de los programas con enfoque innovador, para la retroalimentación a los procesos, y de auditoría para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación, todo lo cual atenta contra una eficaz, eficiente y efectiva gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales. Las insuficiencias identificadas se corresponden con la poca presencia del análisis y tratamiento integrado de riesgos en los modelos de dirección estratégica y control de gestión, y de los enfoques estratégicos y de procesos (Bolaño, Alfonso, Pérez y Arias, 2014), lo cual está a su vez estrechamente ligado a insuficiencias en la planeación estratégica con visión prospectiva de sus procesos productos y servicios, así como, en los mecanismos de control de dicha gestión a lo cual se suma la carencia total de acciones de innovación organizacional. Además, es importante tener en cuenta que existe una marcada asociación de las empresas que realizan un proceso integral de direccionamiento estratégico (formulación, implementación y seguimiento) con los resultados positivos de la innovación (licenciamiento de patentes y generación de utilidades), con un estilo proactivo o preactivo en la gestión

empresarial y con una estructura organizacional flexible (Pervaizk y Shepherd, 2012; Tarapuez, Guzmán y Parra, 2016).

3. Así mismo, los resultados evidencian que la Organización y la Dirección fueron consideradas las dimensiones con menor nivel de afectación para una adecuada gestión administrativa de la innovación en el contexto de las empresas comerciales de Manta-Ecuador, lo cual se evidenció en un 60% de los indicadores valorados positivamente, destacándose una capacidad de cambio e innovación de las empresas a través de cierto tipo de relaciones funcionales internas: organizacionales; y externas: con los usuarios, clientes y proveedores de bienes y servicios (García, 2016), así como la existencia en las empresas de factores favorables como el liderazgo, la comunicación de la innovación, la capacitación y el entrenamiento, y los sistemas de incentivos para la innovación (Tushman y O'Reilly, 2002). No obstante, la valoración positiva de ambas dimensiones, se identificaron algunos aspectos que deben ser mejorados, entre los que se destacan la indefinición de una estructura funcional, de mapas de procesos y un estilo de autoridad que faciliten la implementación de la innovación, unido a la carencia de un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación.
4. En el presente estudio se demostró que la Planeación, Organización, Dirección y Control como dimensiones que conforman la Gestión Administrativa como un todo, impactan en la Innovación de las empresas comerciales de Manta, Ecuador.

Los resultados del estudio arrojaron problemas de insatisfacción con aspectos tales como: la insuficiente capacitación a clientes internos, carencia de procesos de facturación electrónica y bases de datos de las necesidades y expectativas de los clientes, falta de implementación de nuevos modelos de negocio para captar clientes y de alianzas estratégicas con otras instituciones, así también se evidencian en el estudio realizado en el 2012 por los maestros Quiñones Manuel y Parada Oscar, maestros de la facultad de economía de la universidad Luis Vargas Torres de la

provincia de Esmeraldas, Ecuador. Dichos resultados se deben a una insuficiente gestión administrativa para la innovación de los productos, procesos y servicios, lo cual da lugar a un bajo enfoque al cliente, falta de cooperación, limitaciones financieras, baja cultura empresarial así como una escasa utilización de las TIC, factores que limitan el adecuado desarrollo de las medianas empresas comerciales en el Ecuador (Quiñonez, 2012), entre las principales debilidades que presentan las PYMEs comerciales son: Rigidez productiva, que se traduce en escasa capacidad para innovar, introducción de cambios organizativos, lo cual limita el desarrollo de los recursos humanos y la profesionalización de la gerencia; predominio de criterios gerenciales tradicionales en lo relativo al manejo de recursos humanos y la escasa disposición para manejar instrumentos de la gerencia moderna tales como el concepto de calidad total y desarrollo de procesos organizaciones

5. Las teorías de la Administración que la conciben como el proceso de planear, organizar, dirigir y evaluar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004), unido a los modelos de gestión y organización de la innovación, gestión de los recursos (capital de riesgo) y gestión del conocimiento (Tushman y O'Reilly, 2002), constituyen un referente teórico a tener en cuenta para establecer la innovación como una ventaja competitiva sostenible, así mismo pueden ser de utilidad para los empresarios, al constatar la necesidad de innovar para mejorar su competitividad (Gálvez y Pérez, 2012), permitiendo establecer las interfaces entre planeación-acción, acción-control y control-planeación (Velásquez, 2013). Las actividades de innovación, reconocidas como un mecanismo para incentivar el crecimiento de las empresas, están adoptando enfoques más abiertos, colaborando con socios externos, ya sean proveedores, clientes o universidades, convirtiéndose en parte integral de las estrategias de gestión para la innovación y los modelos de negocios de las empresas en los últimos años (Dutrénit, 2012; Gangora, 2015).

De ahí la relevancia de establecer alternativas científicamente fundamentadas y contextualizadas, que den las pautas para la gestión administrativa de la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta, Ecuador, con vistas al desarrollo de ventajas competitivas y un mejor posicionamiento en el mercado, como es el caso de la estrategia de gestión administrativa que se propone como solución al problema en la investigación y que se presenta en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 5: PROPUESTA**

### **5.1. Propuesta para la solución del problema**

Las medianas empresas para lograr ventajas competitivas que le permitan un mejor posicionamiento en el mercado de la actual sociedad globalizada deben prestar atención a la gestión administrativa para la innovación de procesos, productos, organizacional y de marketing con vistas a alcanzar sus objetivos y metas de forma eficiente, eficaz y efectiva. La gestión de la innovación se convierte en un instrumento directivo de primera magnitud capaz de contribuir al éxito y al desarrollo de la empresa (Asociación de la industria Navarro, 2008), sin embargo, los resultados alcanzados en la presente investigación evidencian el insuficiente uso de dicho instrumento en las medianas empresas comerciales ecuatoriana.

Lo ante expresado permitió al autor de la presente investigación, sobre la base de los resultados alcanzados que demuestran la incidencia de la gestión administrativa sobre la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta, Ecuador, proponer como solución para resolver el problema de investigación, una “Estrategia de Gestión Administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador”, cuya definición como resultado científico, fundamentación y estructura se presenta a continuación.

### **5.1.1. Conceptuación del término Estrategia de gestión como resultado científico.**

Las estrategias han sido definidas como un tipo de resultado científico que en general se ha considerado de naturaleza o significación práctica, ya que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio desde un estado real hasta un estado deseoso (De Armas et al., 2003).

Por otra parte, se tiene en cuenta que toda estrategia transita por una fase de obtención de información (puede tener carácter diagnóstico), una fase de utilización de información y una fase de evaluación de esa información, además, como su nombre lo indica, debe tener un margen para ir redirigiendo las acciones (Ruiz, 2001).

En el caso de las empresas, Morrisey (1993), define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

Según Stoner (2007), se aprecia un empleo indistinto del término para aludir a una misma realidad: planeación proyectada a un plazo amplio, planeación con un mayor grado de generalidad y la planeación con un enfoque estratégico.

Álvarez (2014) considera la estrategia como la planeación de acciones para el logro de objetivos centrados en la innovación y la eficacia de la organización.

Sobre la base de las definiciones antes expresadas, se considera la estrategia de gestión administrativa para la innovación en las medianas empresas comerciales, como un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos,

materiales y económicos con el fin de generar ventajas competitivas mediante la innovación de procesos, productos, organizacional y de marketing.

**5.1.2. Fundamentación de la Estrategia de Gestión Administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador.**

Los fundamentos sobre lo que se sustenta la estrategia de gestión administrativa propuesta como resultado científico para dar solución al problema de la presente investigación son los siguientes:

**5.1.2.1. Fundamentos legales.** La estrategia de gestión administrativa propuesta se fundamenta desde el punto de vista legal en los referentes que se presentan a continuación:

- La Constitución de la República del Ecuador octubre de 2008
- La Ley de Compañías tomada de la reforma mayo de 2014
- El Código Civil tomado de la reforma de mayo de 2016
- El Código Orgánico Integral Penal tomado de la reforma de febrero de 2014
- El Código de Comercio tomado de la reforma de septiembre de 2014
- Ley de Comercio Electrónico tomado de la reforma de octubre 2011
- Código Tributario tomado de la reforma de diciembre de 2014
- Código de Trabajo tomado de la reforma de septiembre de 2012

**5.1.2.2. Fundamentos de gestión administrativa.** Los referentes teóricos que aportan las ciencias administrativas, particularmente la gestión administrativa, para sustentar la estrategia propuesta como resultado en la presente investigación son:

- La teoría de la gestión neo-clásica.
- Teoría de las organizaciones de Mintzberg
- Teoría de las ventajas competitivas de Porter.

**5.1.2.3. Fundamentos de innovación para las medianas empresas comerciales.** *Innovación para la búsqueda de la ventaja competitiva.*

- Teoría de la Innovación de Schumpeter
- Las normas OLSO 2010
- El tipo de innovación según su aplicación.

**5.1.2.4. Estructura.** *La concepción de la estrategia de gestión administrativa para la innovación propuesta en la presente investigación asume la estructuración de los componentes en su relación sistémica y de procesos planteada por De Armas et al. (2003) que se reajustan a los fines de la propuesta. En la figura 46, se representa de forma gráfica sus componentes, entre los que se encuentran los siguientes: Principios, Misión, Objetivos y la Planeación estratégica por etapas.*

**5.1.2.5. Principios de Gestión administrativa que sustentan la estrategia propuesta.** Los principios de Gestión administrativa para la innovación sobre los que se sustenta la estrategia propuesta son los siguientes:

- **Enfoque al cliente y no a la competencia:** La gestión administrativa para la innovación de los procesos, productos, organizacional y de marketing debe estar enfocada en la satisfacción de las demandas de

los clientes lo cual da lugar al desarrollo de ventajas competitivas que permiten un mejor posicionamiento en el mercado.

- **Visión prospectiva de la empresa para la innovación:** Constituye una herramienta de trabajo holística y multidisciplinar que sobre la base de una actitud proactiva orienta la planeación estratégica por etapas de las empresas para la gestión de la innovación identificando los actores y factores endógenos y exógenos necesarios para el desarrollo de escenarios futuro.
- **Liderazgo:** Los empresarios o administradores que constituyen el alto mando de la empresa asumirán la implementación de la estrategia de Gestión Administrativa para la innovación propuesta, motivando e involucrando a los clientes internos y externos así como socios que contribuyan al desarrollo de una ventaja competitiva.
- **Compromiso y competencia de las personas:** Todos los actores implicados en el proceso de gestión administrativa para la innovación deben ser motivados, involucrados y comprometidos a participar aportando con sus experiencia con vista a la capacitación de aquellos menos experimentados, logrando el compromiso de todos en la consecución de los objetivos para la mejora continua y permanente de la eficiencia y eficacia de los productos, procesos y servicios que se brindan a los clientes.
- **Administrar con enfoque de sistema y basado en procesos:** La mediana empresa se considera un sistema abierto y dinámico respecto al mercado en el cual se determina y condiciona las interrelaciones esenciales de la misma para una adecuada gestión administrativa de las innovaciones en sus procesos, productos, organizacional y de marketing que permitan alcanzar una ventaja competitiva. En el funcionamiento de la estrategia propuesta se jerarquizan sus componentes y relaciones para alcanzar la misión propuesta y dar cumplimiento a su objetivo, considerando en este enfoque los

componentes del ciclo de la gestión administrativa (Planificación, organización, dirección y control)

**5.1.2.6. Gestión del conocimiento para la toma de decisiones informadas como consecuencia de datos y evidencia:** En la medida que el conocimiento generado a partir de la implementación de la estrategia de gestión administrativa de la innovación propuesta, sea reconocido por los clientes internos y socios de la empresa para el cambio de sus prácticas de gestión de la innovación, permitirá la toma de decisiones para el desarrollo de ventajas competitivas que favorezcan la mejora continua de la calidad de los productos, procesos y servicios que brinda la empresa a sus clientes.

- **Flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado:** La estrategia metodológica propuesta debe retroalimentarse a partir de los criterios de satisfacción individuales, grupales y organizacionales derivados del mercado con vista a desarrollar innovaciones de sus procesos, productos, organizacional y de marketing que permitan mantener la competitividad de la empresa.
- **Disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos:** La implementación de la estrategia de la gestión administrativa para la innovación propuesta demanda la existencia de recursos humanos capacitados, así como la disponibilidad de los recursos materiales y financieros que permitan la innovación de sus productos, procesos y servicios para el desarrollo de una ventaja competitiva y sus posicionamiento en el mercado.

Figura 46 Representación gráfica de la Estrategia de Gestión Administrativa.



Fuente: Elaboración propia.

**5.1.2.7. Misión.** Potenciar la Gestión administrativa de la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador, para responder a las exigencias de la sociedad ecuatoriana contemporánea.

**5.1.2.8. Objetivo.** Contribuir al mejoramiento de la Gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador con el fin de generar ventajas competitivas mediante la innovación de procesos, productos, organizacional y de marketing.

**5.1.2.9. Planeación estratégica.** Para la consecución de la finalidad esperada se elabora una Planeación estratégica con sus correspondientes etapas, los objetivos y las acciones, los recursos materiales y económicos, los responsables y participantes, así como el tiempo de realización, lo cual se presenta a continuación en el Cuadro 64.

**Cuadro 62 Planificación estratégica de la propuesta**

ETAPAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
DIAGNOSTICO	Identificar el estado actual de la gestión administrativa para la innovación en las medianas empresas comerciales a partir del análisis interno de la empresa y un estudio de mercado	Determinar las fortalezas y debilidades de las empresas para la gestión administrativa de la innovación a partir del FODA	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Administrador/dueño.</li> <li>* Clientes internos</li> <li>* Clientes externos.</li> <li>* Proveedores</li> </ul>	3 meses
		Determinar las oportunidades y amenazas de las empresas para la gestión administrativa de la innovación a partir del FODA	Cuestionario de satisfacción		
		Realizar un estudio de mercado para la determinación de fuentes externas de las ventajas competitivas sobre la base de las 5 fuerzas de Porter.	Guía semi estructurada de entrevista		
		Realizar un taller de análisis de	Computadores y		

		involucrados para valorar los resultados del estudio de diagnostico	accesorios(papel, tintas)		
ETAPAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
PLANIFICACIÓN	Establecer las acciones a corto y mediano plazo para la gestión administrativa de la innovación en las medianas empresas en función de los resultados del diagnostico	Realizar el análisis prospectivo de la empresas para la gestión administrativa integral de la innovación	* Administrador /dueño * Empleados * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones	* Administrador/dueño. * Clientes internos	2 meses
		Formular los objetivos estratégicos de la empresa con enfoque innovador	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
		Determinar las estrategias para la gestión administrativa de la empresa con miras a impulsar la innovación	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		

		<p>Delimitar las políticas de la empresa para la gestión administrativa de la innovación de productos, procesos y servicios</p>	<p>* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones</p>		
		<p>Proyectar el presupuesto con que cuenta la empresa para la gestión administrativa de la innovación productos, procesos y servicios</p>	<p>* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones</p>		
		<p>Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la planeación</p>	<p>Computadores y accesorios(papel, tintas)</p>		
<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES Y PARTICIPANTES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	<p>Determinar la estructura orgánica y funcional para la conducción del proceso de gestión</p>	<p>Definir la organización formal que facilite la gestión administrativa de la empresa para la innovación</p>	<p>* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones</p>	<p>* Administrador/dueño. * Clientes internos</p>	<p>2 meses</p>

administrativa de la innovación en las medianas empresas comerciales para alcanzar las metas establecidas en la planeación.	Establecer la estructura orgánica que facilite la gestión administrativa de las empresas con miras a la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
	Establecer la estructura funcional que facilite la gestión administrativa de la empresa con miras a la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
	Elaborar los mapas de procesos que faciliten la gestión administrativa de las empresas para la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
	Definir la estructura del manual de procedimiento que facilite la gestión administrativa de la empresa con miras a la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		

		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la etapa de organización	Computadores y accesorios(papel, tintas)		
ETAPAS	OBJETIVOS	ACCIONES	RECURSOS Y MATERIALES	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	TIEMPO
DIRECCIÓN	Determinar las políticas de liderazgo que comunique, oriente y permita el fluido de la comunicación entre las personas para la consolidación de los objetivos de la empresa	Implementar las políticas de liderazgo para manejar gestión administrativa de la innovación	* Administrador /dueño * Empleados * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones	* Administrador/dueño. * Clientes internos	2 meses
		Aplicar un programa de motivación que favorezca la innovación de productos, procesos y servicios de las empresas	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		

		Trazar estrategias de gestión administrativa para la innovación de los productos, procesos de la empresas	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
		Instaurar un sistema de comunicación que despliegue políticas para la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la etapa de dirección	Computadores y accesorios(papel, tintas)		
<b>ETAPAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>RESPONSABLES Y PARTICIPANTES</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>CONTROL</b>	Verificar los resultados de las acciones para la gestión administrativa de	Implementar un sistema de control y monitoreo de la gestión administrativa de la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la	* Administrador/dueño. * Clientes internos	1 mes

	la innovación en alas medianas empresas		toma de decisiones		
		Establecer un sistema de retroalimentación de la gestión administrativa para la innovación de productos, procesos y servicios	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
		Aplicar un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación.	* Administrador /dueño * Asesores * Sistema de gestión para la toma de decisiones		
		Realizar un taller de análisis de involucrados para valorar los resultados de la etapa de control	Computadores y accesorios(papel, tintas)		

**Fuente:** Elaboración propia

Para corroborar la aplicabilidad de la propuesta se consultó a 10 empresarios de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, mediante un instrumento estructurado de 4 afirmaciones de carácter dicotómicas (ver cuadro 64).

**Cuadro 63: Verificación de la disponibilidad de la propuesta**

PROPUESTA	ITENS	VERIFICAR LA DISPONIBILIDAD DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.	SI	NO
	D 1	En función a los resultados presentados en el diagnóstico de la realidad actual de la gestión administrativa sobre la innovación, ¿cree usted que esta situación es por el poco conocimiento de las herramientas administrativas?	SI	NO
	D 2	Bajo las consideraciones dadas en el diagnóstico, su empresa necesita algún tipo de cambio en el sistema de gestión administrativa para la innovación.	SI	NO
	D 3	Estaría usted predispuesto al cambio de modelo de gestión para la innovación.	SI	NO
	D 4	Estaría usted dispuesto a aplicar la estrategia de gestión administrativa para la innovación de su empresa.	SI	NO

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios de las medianas empresas comerciales de Manta.

Los encuestados respondieron de la siguiente manera

**Cuadro 64: Resultados de la aceptación de la propuesta**

PREGUNTAS	SI	NO	% SI	% NO
D1	8	2	80,00%	20,00%
D2	7	3	70,00%	30,00%
D3	7	3	70,00%	30,00%
D4	7	3	70,00%	30,00%

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios de las medianas empresas comerciales de Manta.

Con los resultados que se muestran en el cuadro 65 se evidencia de la buena aceptación de la propuesta, sin embargo al menos tres empresarios que representan el 30% de los encuestados no estarían de acuerdo. Este postulado da como naturaleza a la siguiente pregunta. Una vez que usted

conoce los resultados de la presente investigación de la gestión administrativa sobre la innovación en que área estaría dispuesto aplicarla.

**Cuadro 65: Disponibilidad de la aceptación de la propuesta por dimensión**

PROPUESTA	ITENS	Una vez que usted conoce los resultados de la presente investigación de la gestión administrativa sobre la innovación, ¿En qué dimensión usted estaría dispuesto aplicarle con más necesidad	NIVEL DE NECESIDAD O INTERES DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA				
	F1	INNOVACIÓN DE PROCESOS	5	4	3	2	1
	F2	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	5	4	3	2	1
	F3	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	5	4	3	2	1
	F4	INNOVACIÓN DE MARKETING	5	4	3	2	1

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios de las medianas empresas comerciales de Manta.

De los 7 empresarios que evidenciaron su necesidad o interés de la aplicación de la propuesta, se obtuvieron los siguientes resultados.

**Cuadro 66: Resultados del nivel de necesidad o interés de aplicación de la propuesta**

PROPUESTA	ITENS	Una vez que usted conoce los resultados de la presente investigación de la gestión administrativa sobre la innovación, ¿En qué dimensión usted estaría dispuesto aplicarle con más necesidad	Frecuencia	%
	F1	INNOVACIÓN DE PROCESOS	32	33,33
	F2	INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	16	16,67
	F3	INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	22	22,92
	F4	INNOVACIÓN DE MARKETING	26	27,08
TOTAL			96	100,00

**Fuente:** Encuesta aplicada a dueños/empresarios de las medianas empresas comerciales de Manta.

Obteniendo como resultado que la mayor urgencia de las empresas comerciales en implementar la innovación es la innovación organizacional, así también lo demuestra el cuadro 61 relacionado al análisis de resultado por dimensiones.

## 5.2. Costos de implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta de gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador, mediante la cual se da solución a la problemática requiere un contar con el siguiente presupuesto

### ***Presupuesto de la propuesta***

PRESUPUESTO			
UNIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR	OBSERVACIÓN
1	Especialista	1000.00	
2	Personal de apoyo	375.00	
1	Equipos	600.00	
1	Sistema Informático	800.00	
	Material de escritorio	100.00	
	Publicidad	150.00	
TOTAL		3025.00	

***Fuente:*** Elaboración propia

## 5.3. Beneficios que aporta la propuesta.

La implementación de la estrategia de gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador contribuirá.

Sobre la base de los resultados y sustentados en los referentes teóricos estudiados las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta contarán con una herramienta que les permitirá modernizar la gestión

administrativa a través del diseño de una estrategia de gestión administrativa integral, novedoso y contextualizado con la óptima aplicación de la gestión administrativa sobre la innovación de procesos, productos y servicios desde una perspectiva teórico – procedimental y humanista.

Los administradores o dueños de las empresas contarán con un diagnóstico actual de la gestión administrativa y su influencia sobre los procesos de innovación en las medianas empresas comerciales con el propósito de mejorar su práctica empresarial.

Se pone a disposición de las medianas empresas comerciales una metodología como clave del éxito en el proceso de gestión administrativa sobre la innovación, que contribuye al mejoramiento del modelo de negocio con el fin de ser más eficiente y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados alcanzados en la investigación en la prueba de hipótesis mediante el uso de la prueba estadística del Chi-Cuadrado se demostró la incidencia de la Gestión Administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador, con un valor de confiabilidad de 99,00%. Sobre la base de dichos resultados se reafirmó la necesidad de resolver el problema científico de la presente tesis, para lo cual se concibió la Estrategia de Gestión Administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador, sustentada en fundamentos legales, de gestión y de innovación, y estructurada en Principios, Misión, Objetivo y Planeación estratégica.
2. La Planificación administrativa (X1) incide en la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador, lo cual se demostró mediante la prueba estadística del Chi-Cuadrado con un nivel de confiabilidad de 99,00%. Además, se identificó una valoración negativa del 57,14% de sus indicadores siendo la tercera dimensión más mal valorada y destacándose entre los indicadores más afectados la Visión con 53,12% y la Misión con 51,04%. Estos resultados demuestran que una planeación estratégica con visión prospectiva de sus procesos, productos y servicios puede contribuir al mejoramiento continuo de las medianas empresas comerciales para una mayor competitividad en el mercado, favoreciendo la innovación de las mismas para afrontar los cambios del entorno.
3. La Organización administrativa (X2) influye en la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador, lo cual se demostró mediante la prueba estadística del Chi-Cuadrado con un nivel de confiabilidad de 99,00%. Además, se identificó una valoración positiva del

60% de sus indicadores siendo la tercera dimensión mejor valorada, aspectos que deben ser mantenidos y mejorados en el proceso de gestión administrativa de las medianas empresas comerciales de Manta-Ecuador con vista a favorecer su innovación para una mayor competitividad en el mercado.

4. La Dirección administrativa (X3) afecta la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador, lo cual se demostró mediante la prueba estadística del Chi-Cuadrado con un nivel de confiabilidad de 99,00%. Además, se identificó una valoración positiva del 60% de sus indicadores siendo la cuarta dimensión mejor valorada, aspectos que deben ser mantenidos y mejorados en el proceso de gestión administrativa de las medianas empresas comerciales de Manta-Ecuador con vista a favorecer su innovación para una mayor competitividad en el mercado.
  
5. El Control administrativo (X4) impacta en la innovación de las medianas empresas comerciales de Manta- Ecuador, lo cual se demostró mediante la prueba estadística del Chi-Cuadrado con un nivel de confiabilidad de 99,00%. Además, se identificó una valoración negativa del 60% de sus indicadores siendo la segunda dimensión más mal valorada y destacándose como el indicador más afectado el sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto con 51,04%. Estos resultados denotan como regularidad que las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador presentan sus principales problemas desde el punto de vista de la gestión administrativa en los mecanismos de control de dicha gestión a lo cual se suma la carencia total de acciones de innovación organizacional, aspectos a tener en cuenta para lograr una adecuada sinergia entre gestión administrativa e innovación con vistas a alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

## RECOMENDACIONES

1. La gestión administrativa para la innovación en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador, debe ser liderada por los empresarios o administradores, motivando, involucrando y comprometiendo a todos los actores en dicho proceso.
2. Orientar la planeación estratégica de las empresas para la gestión administrativa de la innovación de sus procesos, productos, organizacional y de marketing, hacia el establecimiento de una visión prospectiva enfocada en la satisfacción de las demandas de los clientes, la cual a partir de la determinación de los factores endógenos y exógenos necesarios y la capacitación de los recursos humanos, contribuya a la implantación de una cultura de gestión que permita el desarrollo de ventajas competitivas para un mejor posicionamiento en el mercado.
3. Instaurar un sistema informatizado de gestión del conocimiento, que permita la toma de decisiones informadas sobre la base de datos y evidencias por parte de los empresarios, administradores, clientes internos y socios de la empresa, contribuyendo al cambio de sus prácticas de gestión de la innovación con vistas al desarrollo de ventajas competitivas que favorezcan la mejora continua de la calidad de los productos, procesos y servicios que brindan las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador a sus clientes.
4. Implementar la Estrategia de Gestión Administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta-Ecuador propuesta, lo cual contribuirá a diagnosticar el estado en que se encuentra

la innovación de los procesos, productos, organizacional y de marketing de las medianas empresas de Manta y sobre la base del mismo proyectar el mejoramiento de la gestión administrativa de forma flexible, continua, permanente y sistemática con vistas al desarrollo de ventajas competitivas que favorezcan la mejora continua de la calidad de los productos, procesos y servicios que brindan, favoreciendo un mejor posicionamiento en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktouf, O. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes gráficas del valle.
- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado. El lado inhumano de las organizaciones. Cali: Universidad del Valle.
- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto de evolución. *Revista Iberoamericana*.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Herder.
- Arrizabaló, X. (2011). *El imperialismo, los límites del capitalismo y la crisis actual como encrucijada histórica*. En *Economía política de la crisis*. Madrid: Editorial Complutense.
- Avendaño, W. (2011). innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de san José de Cúcuta, norte de Santander (Colombia) . Santander, Colombia.
- Barba, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla* (Primera ed.). Barcelona.
- Barber, C. (2008). *Fundamento epistemológico de la administración*.  
Obtenido de <https://es.scribd.com/document/325329320/Fundamento-Epistemologico-de-La-Administracion>
- Basauri, J. (2010). El nivel de gestión de la innovación en la PYME de la CAPV y su influencia en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y negocios. Mondragón, España.
- Basauri, J. (2010). *El nivel de la gestión de la innovación en la PYME de la CAPV y su influencia en el lanzamiento de nuevos productos/servicios y negocios*. España: Universidad de Mondragón.
- Bateman, T., & Snell, S. (2008). *Management*. McGraw-Hill Education.

- Beltrán, E. M. (2002). Desafíos y oportunidades de las Pymes salvadoreñas, construyendo una agenda de desarrollo.
- Beltrán, M. y. (2002).
- Brook, A. (2009). *Definición de Administración Según Brook Adams*.  
Obtenido de sitio web de Definición de Administración Según Brook Adams: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/definicion-de-administracion.html>
- Calderon, L. (2017). *Orígenes de la Administración*. Obtenido de sitio web de academia.edu:  
[www.academia.edu/17326145/Orígenes\\_de\\_la\\_Administración](http://www.academia.edu/17326145/Orígenes_de_la_Administración)
- Cámara de industrias del Uruguay. (2012). *Modelo Uruguayo de Gestión de la Innovación*. Obtenido de Cámara de industrias del Uruguay:  
<http://www.ciu.com.uy/innovaportal/v/52452/17/innova.front/modelo-uruguayo-de-gestion-de-la-innovacion.html>
- Caresani, D. (2010). "Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. Él caso de las pymes industriales argentinas". Argentina.
- Caresani, D. (2010). *Modelos de conductas tecnológicas y su impacto en la competitividad empresarial. Él caso de las pymes industriales argentinas*. Argentina.
- Celi, D., & Sánchez, D. (2010). *El impacto de las Tic's en el desempeño de la Pymes en el Ecuador, Sector 2 del cantón Loja, provincia de Loja, año 2010*. Loja.
- CEPAL. (2015). *Innovación para el desarrollo desde América Latina y el Caribe*. América Latina y el Caribe: Secretaria CEPAL.
- Charles, A. P. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson.
- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración [7th Ed.]*. México: Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración (Octava ed.)*. México.
- Constitución política de Ecuador. (2008). [Const.].

- Córdoba, C. (2015). *La importancia de los sistemas integrados de gestión*. Recuperado el 2017, de Activo Legal:  
<http://www.tiqal.com/index.php/blog/38-blog/128-2015-04-27-16-05-17>
- Córdoba, C. (2015). *La importancia de los sistemas integrados de gestión*. Obtenido de sitio web de Activo Legal:  
<http://www.tiqal.com/index.php/blog/38-blog/128-2015-04-27-16-05-17>
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning Editors.
- Delgado, M. (2015). *GPS-PYMES: Marco de Gestión de Proyectos para el Desarrollo Seguro en Pymes*. Madrid.
- Diario El Mercurio. (2011). *PYMES contribuyen en el desarrollo de la comunidad*. Obtenido de  
<https://issuu.com/diarioelmercurio/docs/4agosto2011>
- Días de León, L. (2001). *La teoría sociológica de Max Weber*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Diccionario de la Lengua Española. (2014). *Innovacion*. Recuperado el 2017, de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=Lgx0cfV>
- Diccionario de la Real Academia Española. (2015). *Gestión*. Recuperado el 2017, de Consulta en el Diccionario Usual de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=JAQijnd>
- Diccionario de la Real Lengua Española. (2014). *Gestión*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Domingo García, A. A. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. Veracruz, México.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El ateneo.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Barcelona: Edhasa.
- Drucker, P. (1997). *La sociedad postcapitalista [4ta Ed.]*. Colombia: Grupo Editorial NORMA.
- Drucker, P. (2013). *Administración por objetivos*. Obtenido de sitio web de teorías de la administración:  
[http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos\\_9540.html](http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html)

- Dutrénit, G. (2012). *Innovación de las empresas: una perspectiva microeconómica 2012*.
- Ecobook. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Recuperado el 2017, de Books by Google:  
<https://books.google.com.ec/books?id=aA0rAwAAQBAJ&pg>
- Edwin Tarapueza, o. (2016). *Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013*. España: Elsevier.
- Enciso, I., & Rosales, V. (2015). *Teoría Estructuralista de la Administración*. Obtenido de sitio web de academia.edu:  
[https://www.academia.edu/15456375/TEORIA\\_ESTRUCTURALISTA\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACION](https://www.academia.edu/15456375/TEORIA_ESTRUCTURALISTA_DE_LA_ADMINISTRACION)
- Escuela de Negocios. (2007). *La innovación como herramienta de transformación empresarial*. Obtenido de sitio web de Escuela de Organización Industrial:  
<https://www.eoi.es/es/file/17013/download?token=5wjNjm1Z>
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la Complejidad de las Organizaciones*. Editorial Oxford.
- Fontalvo, A., Luckert, A., Martínez, S., & Olivella, J. (Agosto de 2013). *Papel de la innovación en el sector empresarial*. Recuperado el 2017, de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/StudentPapers/SP016.pdf>
- Fontalvo, L. M. (2013). *Papel de la innovación en el sector empresarial*.
- Ford, H. (2014). *My vida y obra*. Createspace Independent Pub.
- Fundación COTEC. (2011). *La innovación en el sentido amplio un modelo empresarial*.
- Fundación, C. (2011). *La innovación en el sentido amplio un modelo empresarial*.
- G, G. (2015). *La innovación en la PYME industrial tradicional yucateca: un estudio empírico*.
- Gallardo, X., & Lloveras, J. (2011). *Innovación en pymes: metodología de selección de herramientas de inteligencia competitiva*. España.
- García, A. (2016). *La capacidad de cambio e innovación en la empresa familiar*. México.

- García, D., Aragón, A., Hernández, S., Ballina, F., & Medina, C. (2010). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa*. Veracruz.
- García, J. L. (2010). Innovación abierta: desafío, Universidad de A Coruña organizacionales de este modelo de gestión de la innovación para las empresas;
- Gareth Jones, C. H. (2016).
- Gilberth, F. (1911). *Sistema de albañilería*. Chicago: El MC Clark Publication Co.
- Gómez, Y. (2007). *La cultura al diseño para la generación de valor e innovación en las Pyme del área metropolitana al Centro Occidental, Colombia*. Colombia: Universidad de Palermo.
- Gonzalez, A. (2011). La innovación un factor clave para competitividad de las empresas. Madrid: Innovatec.
- Gonzalez, A. (2011). *La innovación un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid.
- Guegia, J., Londoño, Y., Otero, S., & Rivera, G. (24 de Abril de 2012). *La administración del Siglo XXI*. Recuperado el 2017, de <http://harrypother1979.blogspot.pe/>
- Haimann, T. (1982). *Management [4ta. Ed.]*. Mei Ya.
- Harrington, E. (1912). *Los doce principios de eficiencia*. New York: The engineering magazine Co.
- Henry, M. (1193). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice may hispanoamericana .
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Education.
- Igartua, J. (2010). Gestión de la innovación en la empresa Vasca: Contribución de las herramientas de gestión de la innovación. Valencia.
- infoCapitalHumano. (2010). *Gestión por procesos versus gestión por funciones*. Obtenido de sitio web de America Learning & Media - Tendencia, innovación, tecnología y cultura: <http://www.americalearningmedia.com/edicion-013/159-opinion/1405-gestion-por-procesos-versus-gestion-por-funciones>

- Jiménez, W. (2000). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Joaquín, X. G. (2011). *Innovación en pymes: metodología de selección de herramientas de inteligencia competitiva*. España.
- Jones, G., Hill, C., & Schilling, M. (2016). *Theory, Strategic Management*. Canadá: Nelson Education, Ltd.
- José, B. F. (2015). *Las empresas tecnológicas en el entorno de los parques científicos: Taxonomía multidimensional*. Barcelona: Universidad de Barcelona .
- Kelly, K. (2001). Let's Play Puters: Expressive Language Use at the Computer Center. . *Information Technology in Childhood Education Annual*.
- Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *Journal of Business [Vol. 40]*, 478-496.
- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva global [11va. Ed.]*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1976). *Principios de Administración: un análisis de las funciones administrativas*. Sao Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración [9na. Ed.]*. México: McGraw-Hill.
- Lafuente, A., Salas, V., & Yagüe, M. (1985). *Productividad, capital tecnológico e investigación en la economía española*. Madrid: Miner.
- Lara, O. (2009). *ECONOMÍA TEORICA Y EMPIRICA*. Obtenido de [http://www.oliveriolaraborrero.edu.co/misitioweb2016plg/anderson\\_ferney\\_bermudez/Economia%20teorica%20y%20empirica.html](http://www.oliveriolaraborrero.edu.co/misitioweb2016plg/anderson_ferney_bermudez/Economia%20teorica%20y%20empirica.html)
- Legendre, R. (2005). ¿Es la inteligencia de negocio aplicable a las Pymes? *Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva EMECOM Consultores*.
- Legendre, R. (2005). *¿Es la inteligencia de negocio aplicable a las PYMES?* España.
- Leiva, M. R. (2015). Las 5 fuerzas de Porter - Clave para el éxito de las empresas.
- López, A., & Mariño, A. (2010). *Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de*

- empresas a la gestión de organizaciones*. Obtenido de SciELO Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a05.pdf>
- López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holístico*. Madrid, España.
- Lorino, P. (1995). *El control de gestión estratégico*. Barcelona: Marcombo.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamento del proceso administrativo* (Tercera ed.). Buenos Aires.
- Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (3era. Ed.).
- Louffat, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* [3ra Ed.]. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Luis Carión, O. (2016). *CARModelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador*. Riobamba, Ecuador.
- March, J., & Simon, H. (1981). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel.
- Martin, R. L. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter- Clave para el éxito de las empresas*.
- Martínez, C. (1999). *Administración y organizaciones. Productividad y eficacia. 2ª ed.* Bogotá: Unibiblos.
- Martinez, E., & Beltran, E. (2002). *Desafíos y oportunidades de las Pymes Salvadoreñas*. Recuperado el 2017, de Construyendo una agenda de desarrollo: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/8074/2/658.02-C263d-CAPITULO%20I.pdf>
- Maslow, A. (2005). *El Management Según Maslow: Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy*. Recuperado el 2017, de Google Books: <https://books.google.com.ec/books?id=OQ90Y3YeFpYC&lpg>
- Mauren Salazar, M. A. (2010). *Gestión de la innovación para las Pymes Guayana*. Bolívar, Venezuela.
- Mayo, E. (1999). *Los Experimentos de Hawthorne*. Institute of Management Foundation.
- Mayorga, D., & García, E. (2010). *La innovación empresarial en Perú. Incae Business Review Vol 1 N°10, 1-7*. Obtenido de sitio web de

Soluciones Prácticas: Oficina Regional para América Latina:

<http://infocafes.com/descargas/biblioteca/278.pdf>

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Recuperado el 2017, de Google Books:

<https://books.google.com.ec/books?id=hdvZQwAAGAAJ&dq>

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*.

Obtenido de Google Books:

<https://books.google.com.ec/books?id=GozLleuNOG0C&printsec>

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Universidad de Rosario: Limusa.

Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice may Hispanoamericana, segunda edición.

Morcillo-Ortega, P. (1995). *La innovación en la empresa: un factor de supervivencia. Documento nº 7*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Morín, J. (1985). *L'excellence technologique*. París: Publi Union.

Munch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Trillas.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation*. London: Oxford University Press.

OCDE, O. p. (1992). *Tecnología y la economía*. París: The Key Relationship.

OCDE, O. p. (1997). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Manual de Oslo*. Madrid: Consejería de Educación.

OCDE, O. p. (2002). *Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Manual de Frascati*. París: FECYT.

Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. EUA.

Pallo, V. (2013). *Gestión financiera-administrativa de las pymes- Quevedo, y su incidencia en la productividad período 2011-2012*. Quevedo.

Pallo, V. (2013). *Gestión financiera-administrativa de las pymes- Quevedo, y su incidencia en la productividad período 2011-2012* . Quevedo.

- Parrales, J. (2014). *Modelo de Negocios e innovación tecnológica en las pymes para el desarrollo socio económico regional de la zona sur de Manabí*. Trujillo.
- Pavón, J., & Goodman, K. (1976). *Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico en el caso español*. España: Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
- Pérez, E. G. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las MIPYME: Un estudio empírico en Colombia. . Colombia.
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business School.
- Pickle, H. B. (1982). *Administración de Empresas, pequeñas y medianas*. (J. Derbez del Pino, Trad.) México: Limusa.
- Puche, A. M. (2012). Análisis de las redes empresariales y su incidencia territorial. Transferencia tecnológica, aprendizaje e innovación. *Revista de Estudios Andaluces*, 18-58.
- Pulido, S. H. (2015). *Fundamento de Gestión empresarial*. México.
- Quiñonez, C. (2012). Estudio de la gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comerciales. Caso Esmeralda. Esmeralda.
- Quiñonez, M. (2012). *Estudio de gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comerciales Caso Esmeraldas de la republica del Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Ramírez, C. (2015). *Administración teoría y enfoques* (Primera ed.). Bogotá.
- Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Innovación*. Obtenido de sitio web del diccionario usual de la Real Academia de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=Lgx0cfV>
- Real Academia Española. (2014). *Gestión*. Obtenido de sitio web del Diccionario de la lengua española [23va. Ed.]: <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>
- Revista Pensamiento Económico. (2010). Indicadores de competitividad: propuesta y ensayo. *Revista Pensamiento Económico*, 135.
- Rey Sacristan, F. (2005). *Las 5S: Orden y Limpieza en el puesto de trabajo*. Fund. Confemetal.

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega Editores.
- Reynoso, A. (2005). *La diferencia entre desempeño y efectividad del capital humano*. Obtenido de sitio web de gestiopolis.com:  
<https://www.gestiopolis.com/la-diferencia-entre-desempeno-y-efectividad-del-capital-humano/>
- Rivera, E. (2013). *Conceptos de Economía*. Recuperado el 2017, de Academia.Edu:  
[https://www.academia.edu/6254642/CONCEPTOS\\_DE\\_ECONOMIA](https://www.academia.edu/6254642/CONCEPTOS_DE_ECONOMIA)
- Robbins, S. (1994). *Administración: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Prentice.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of Innovation*. [3ra ed.]. New York: Free Press.
- Romero, R. (1998). *El desarrollo del conocimiento y la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- Roth, S. (2009). New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*.
- Roure, J., & Rodríguez, M. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*.
- Ruiz, M. (2001). *La competencia investigadora. Entrevista sobre tutoría a investigaciones educativas*. México: Independiente.
- Salazar, M., Arzola, M., & Pérez, E. (2010). *Gestión de la innovación para las Pymes de Ciudad Guayana*. Maracaibo.
- Samuelson, P. (2001). *Economía neoclásica*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_neocl%C3%A1sica](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_neocl%C3%A1sica)
- Sanchez, A., & Sarmiento, S. (2011). *La innovación en la Pymes de México, como impulsadora de un desarrollo sustentable*. Tlaxcala - México.
- Sarmiento, A. S. (2011). *La innovación en la Pymes de México, como impulsadora de un desarrollo sustentable*. Tlaxcala, México.

- Schumpeter, J. (1934). *La teoría del desarrollo económico*. Universidad de Harvard .
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J. (1961). *La teoría del desarrollo económico*. Universidad de Oxford.
- Seclén, J. P. (2014). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de ciencias de la gestión [Vol. I N°1]*, 16-36.
- SEMLADES. (2013). *Transformacion de la Matriz Productiva*. Recuperado el 2017, de Secretaria Nacional de Desarrollo del Ecuador: [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimgoObh\\_DRAhVBYlQKHUCICz8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.planificacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fplugins%2Fdownload-monitor%2Fdownload.php%3Fid%3D627%26force%3D0&usg=AF](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimgoObh_DRAhVBYlQKHUCICz8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.planificacion.gob.ec%2Fwp-content%2Fplugins%2Fdownload-monitor%2Fdownload.php%3Fid%3D627%26force%3D0&usg=AF)
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Shame, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*. Science and Public Policy.
- Sidro, V. (1988). *Gestión tecnológica de la empresa*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Snell, T. S. (2008).
- Stoner, J. (1989). *Administración [3ra Ed.]*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías. (2013). *Proyecto: Fomento de las PIPYMES ecuatorianas*. Obtenido de sitio web del Ministerio de Industrias y Productividad: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>

- Sulbaran, E. (2011). *Definición de economía*. Recuperado el 2017, de Variables que definen la Actividad Económica:  
<http://www.monografias.com/trabajos84/variables-actividad-economica/variables-actividad-economica.shtml>
- Taylor, F. (1994). *Los principios de la administración científica*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, F., & Fayol, H. (1973). *Principios de la administración científica: administración industrial y general [5ta. Ed.]*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Teorías Administrativas. (2012). *Teoría Estructuralista*. Obtenido de sitio web de TeoriasAdministrativas:  
<http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-estructuralista.html>
- Terry, G. (1971). *Principios de administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Tobar, F. (2017). *¿Qué es Gestión por Resultados?* Obtenido de sitio web de Federico Tobar:  
[http://www.federicotobar.com.ar/nf\\_pdf3/Que\\_es\\_gestion.pdf](http://www.federicotobar.com.ar/nf_pdf3/Que_es_gestion.pdf)
- Trejo, S. (2008). *Teoría estructuralista de la administración*. Obtenido de sitio web de GestioPolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-estructuralista-administracion/>
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, vol. 28, n° 3, 74-92.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- UNESCO. (2007). Herramientas de apoyo para el trabajo docente. Lima, Perú: CARTOLAN E.I.R.L.
- Vallejos, E. Z. (2006).
- Velásquez, A. (2013). Modelo de gestión de operaciones para PyMEs Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios N° 47*, 60.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.
- Zapata, J. V. (2012). Propuesta de modelo de evaluación de la gestión de la innovación empresarial y aplicación experimental en una Pyme Colombiana. Colombia.
- Zevallos, E. (2006). *Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Estado de Lara.

**Anexo 1 Cuestionario a dueños/administradores y empleados de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta, Ecuador**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS							
		Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA					
		FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS UNIDAD DE POSGRADO					
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS PyMES							
Buenos días/ buenas tardes, Sr. (a); Srita. mi nombre es: Antonio Mendoza Briones, soy doctorante de la UNMSM, estoy realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de la gestión de los medianos empresarios del sector comercial. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global.							
Señor(a), ita: Con el objetivo de poder precisar el nivel de innovación de las medianas empresas del sector comercial, agradecemos la mayor sinceridad al llenar el siguiente cuestionario, favor lea detenidamente cada una de las preguntas antes de respóndelas.							
CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LOS DUEÑOS O GERENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES							
i) ¿La empresa que usted dirige es mediana y del sector comercial? SI ___ NO ___							
Si contesta NO se termina la encuesta y se agradece							
ii) ¿Es usted, dueño, administrador o gerente? SI ___ NO ___							
Si contesta NO se termina la encuesta y se agradece							
Para las siguientes preguntas marque una X para la respuesta que aplique							
				EXISTE	NO SE	NO EXISTE	
<b>PLANEAMIENTO</b>	<b>ITENS</b>	<b>VERIFICAR LA EXISTENCIA DEL PLAN DE DESARROLLO</b>	Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
	<b>E1</b>	Su empresa tiene definida la misión en su planeación estratégica	5	4	3	2	1
	<b>E2</b>	Su empresa tiene definida la Visión en su planeación estratégica	5	4	3	2	1
	<b>E3</b>	Su empresa tiene definido objetivos con enfoque innovador en su planeación estratégica	5	4	3	2	1
	<b>E4</b>	Su empresa tiene definidas estrategias con enfoque innovador en su planeación estratégica	5	4	3	2	1
	<b>E5</b>	Su empresa tiene definidas políticas para la innovación en su paneación estratégica.	5	4	3	2	1
	<b>E6</b>	Su empresa tiene definida en los planes estratégicos actividades con enfoque innovador	5	4	3	2	1
	<b>E7</b>	Su empresa tiene definido presupuesto para procesos de innovación en su planeación estrategica	5	4	3	2	1

		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
ORGANIZACIÓN		Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
	<b>E 8</b>	Su empresa tiene definida una organización formal que falicilita la administración de la misma	5	4	3	2	1
	<b>E 9</b>	Su empresa tiene definida una estructura orgánica que facilita la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>E 10</b>	Su empresa tiene definida una estructura funcional que facilita la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>E 11</b>	Su empresa tiene definidos los mapas de procesos que facilitan la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>E 12</b>	Su empresa tiene definido un manual de procedimientos que faverezca la innovación.	5	4	3	2	1
		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
DIRECCIÓN		Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
	<b>E 13</b>	Su empresa tiene definida políticas de liderazgo para manejar la innovación	5	4	3	2	1
	<b>E 14</b>	Su empresa tiene un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación	5	4	3	2	1
	<b>E 15</b>	Su empresa tiene definido un programa de motivación que faverezca la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>E 16</b>	Su empresa tiene un sistema de comunicación que despliega políticas para la innovación	5	4	3	2	1
	<b>E 17</b>	Su empresa tiene definido el estilo de autoridad que despliega políticas para la innovación	5	4	3	2	1
		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
CONTROL		Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo	
	<b>E 18</b>	Su empresa tiene un sistema de supervisión de los programas con enfoque innovador.	5	4	3	2	1
	<b>E 19</b>	Su empresa tiene un sistema de retroalimentación a los procesos	5	4	3	2	1
	<b>E 20</b>	Su empresa tiene un sistema de control y monitoreo de los programas con enfoque innovador.	5	4	3	2	1
	<b>E 21</b>	Su empresa tiene un sistema de verificación del cumplimiento de los objetivos con enfoque innovador establecidos en el plan estratégico	5	4	3	2	1
	<b>E 22</b>	Su empresa dispone de un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación	5	4	3	2	1

			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE PROCESOS			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE PROCESOS	E 23	Su empresa ha implementado tecnología nueva que le permita atender al cliente con mayor facilidad	5	5	4	3	2
	E 24	Su empresa dispone de nuevos procesos para la admnistración de inventarios que le permita dar una mejor atención al cliente	5	5	4	3	2
	E 25	Su empresa ha incorporado procesos de facturación electrónica que le permita mejorar la calidad de la venta y pos venta	5	4	3	2	1
	E 26	Su empresa ha generado la base de datos de las necesidades y expectativas de sus clientes	5	4	3	2	1
	E 27	Su empresa ha incorporado nuevos procesos para la atención del cliente interno y externo.	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	E 28	Su empresa ha incorporado nuevos productos al mercado que respondan a la demanda de sus clientes	5	4	3	2	1
	E 29	Su empresa ha incorporado servicios adicionales como estrategia de captar clientes	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	E 30	Su empresa ha implementado nuevos modelos de negocios que le permitan captar nuevos clientes	5	4	3	2	1
	E 31	Su empresa ha incorporado sustancialmente sistema organizacional que le permita tener más contacto tanto con el cliente externo como interno.	5	4	3	2	1
	E 32	Su empresa o implementado capacitaciones a sus clientes internos periodicamente	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE MARKETING			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE MARKETING	E 33	Su empresa ha incorporado nuevos canales comercialización como estrategia de ventas	5	4	3	2	1
	E 34	Su empresa ha incorporada estregias de comunicación que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y promociones.	5	4	3	2	1
	E 35	Su empresa ha establecido algún tipo de alianza estratégica con otras instituciones que le permitan captar clientes	5	4	3	2	1
	E 36	Su empresa ha incorporado políticas de precios que le permitan captar nuevos clientes	5	4	3	2	1

# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS



Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

ACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO



## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LAS PyMES

Buenos días/ buenas tardes, Sr. (a); Srita. mi nombre es: Antonio Mendoza Briones, soy doctorante de la UNMSM, estoy realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de la gestión de los medianos empresarios del sector comercial. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global.

Señor(a), ita: Con el objetivo de poder precisar el nivel de innovación de las medianas empresas del sector comercial, agradecemos la mayor sinceridad al llenar el siguiente cuestionario, favor lea detenidamente cada una de las preguntas antes de respóndelas.

### CUESTIONARIO PARA SER APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES

i) ¿La empresa en la que usted trabaja es mediana y del sector comercial?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si contesta NO se termina la encuesta y se agradece

ii) ¿Es usted tiene por lo menos 5 años consecutivos trabajando en la empresa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si contesta NO se termina la encuesta y se agradece

Para las siguientes preguntas marque una X para la respuesta que aplique

		EXISTE		NO SE		NO EXISTE		
PLANEAMIENTO	ITENS	Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo		
	<b>T 1</b>	La empresa en la cual usted trabaja, el organo de gobierno ha definido la misión en su planeación estratégica	5	4	3	2	1	
	<b>T 2</b>	La empresa en la cual usted trabaja, el organo de gobierno ha definido la Visión en su planeación estratégica	5	4	3	2	1	
	<b>T 3</b>	La empresa en la cual usted trabaja, los directivos han definido objetivos con enfoque innovador en su planeación estratégica	5	4	3	2	1	
	<b>T 4</b>	La empresa en la cual usted trabaja, tiene definidas estrategias con enfoque innovador en su planeación estratégica	5	4	3	2	1	
	<b>T 5</b>	La empresa, tiene definidas políticas para la innovación en su paneación estratégica.	5	4	3	2	1	
	<b>T 6</b>	La empresa tiene definida en los planes estratégicos actividades con enfoque innovador	5	4	3	2	1	
	<b>T 7</b>	La empresa tiene definido presupuesto para procesos de innovación en su planeación estratégica	5	4	3	2	1	

		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
ORGANIZACIÓN		VERIFICAR LA EXISTENCIA DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
	<b>T 8</b>	La empresa en la cual trabaja tiene definida una organización formal que falicilita la administración de la misma	5	4	3	2	1
	<b>T 9</b>	La empresa tiene definida una estructura orgánica que facilita la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>T 10</b>	La empresa tiene definida una estructura funcional que facilita la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>T 11</b>	La empresa tiene definidos los mapas de procesos que faciliten la implementación de la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>T 12</b>	La empresa tiene definido un manual de procedimientos que faverezca la innovación.	5	4	3	2	1
		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
DIRECCIÓN		VERIFICAR LA EXISTENCIA DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA	Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
	<b>T 13</b>	La empresa dondo usted trabaja tiene definida políticas de liderazgo para manejar la innovación	5	4	3	2	1
	<b>T 14</b>	La empresa tiene un sistema de seguimiento y toma de decisiones para la innovación	5	4	3	2	1
	<b>T 15</b>	La empresa tiene definido un programa de motivación que faverezca la innovación.	5	4	3	2	1
	<b>T 16</b>	La empresa tiene un sistema de comunicación que despliega políticas para la innovación	5	4	3	2	1
	<b>T 17</b>	La empresa tiene definido el estilo de autoridad despliega políticas para la innovación	5	4	3	2	1
		EXISTE		NO SE	NO EXISTE		
CONTROL		VERIFICAR LA EXISTENCIA DEL SISTEMA CONTROL Y MONITOREO	Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
	<b>T 18</b>	La empresa tiene un sistema de supervisión de los programas con enfoque innovador.	5	4	3	2	1
	<b>T 19</b>	La empresa tiene un sistema de retroalimentación a los procesos	5	4	3	2	1
	<b>T 20</b>	La empresa tiene un sistema de control y monitoreo de los programas con enfoque innovador.	5	4	3	2	1
	<b>T 21</b>	La empresa tiene un sistema de verificación del cumplimiento de los objetivos con enfoque innovador establecidos en el plan estratégico	5	4	3	2	1
	<b>T 22</b>	La empresa dispone de un sistema de auditoria para controlar y verificar el uso del presupuesto destinado a la innovación	5	4	3	2	1

			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE PROCESOS			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE PROCESOS	T 23	La empresa ha implementado tecnología nueva que le permita atender al cliente con mayor facilidad	5	5	4	3	2
	T 24	La empresa dispone de nuevos procesos para la adminsitración de inventarios que le permita dar una mejor atención al cliente	5	5	4	3	2
	T 25	La Su empresa ha incorporado procesos de facturación electrónica que le permita mejorar la calidad de la venta y pos venta	5	4	3	2	1
	T 26	La empresa ha generado la base de datos de las necesidades y expectativas de sus clientes	5	4	3	2	1
	T 27	La empresa ha incorporado nuevos procesos para la atención del cliente interno y externo.	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	T 28	La empresa ha incorporado nuevos productos al mercado que respondan a la demanda de sus clientes	5	4	3	2	1
	T 29	La empresa ha incorporado servicios adicionales como estrategia de captar clientes	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL	T 30	La empresa ha implementado nuevos modelos de negocios que le permitan captar nuevos clientes	5	4	3	2	1
	T 31	La empresa ha incorporado sustancialmente sistema organizacional que le permita tener más contacto tanto con el cliente externo como interno.	5	4	3	2	1
	T 32	La empresa o implementado capacitaciones a sus clientes internos periodicamente	5	4	3	2	1
			EXISTE		NO SE	NO EXISTE	
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE LA INNOVACIÓN DE MARKETING			Totalmente Deacuerdo	Deacuerdo	Indiferente	En deasacuerdo	Totalmente Desacuerdo
INNOVACIÓN DE MARKETING	T 33	La empresa ha incorporado nuevos canales comercialización como estrategia de ventas	5	4	3	2	1
	T 34	La empresa ha incorporada estregias de comunicación que le permita al cliente conocer de los nuevos productos y promociones.	5	4	3	2	1
	T 35	La empresa ha establecido algún tipo de alianza estratégica con otras instituciones que le permitan captar clientes	5	4	3	2	1
	T 36	La empresa ha incorporado políticas de precios que le permitan captar nuevos clientes	5	4	3	2	1

Anexo 2 Criterios de expertos en la validación del instrumento de recolección de datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**



I DATOS GENERALES	
1.1	Apellidos y nombre del informante <i>ALEXANDER LÓPEZ PARRÓN</i>
1.2	Cargo e institución donde labora <i>CONSULTOR ACADÉMICO</i>
1.3	Título de la investigación La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador
1.4	Nombre del instrumento Instrumento de recolección de datos
1.5	Autor del instrumento Amado Antonio Mendoza Briones
1.6	Nombre del estudiante Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**II ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
			(0 -20)%	(21 -40)%	(41 -60)%	(61 -80)%	(81 -100)%
2.1	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2.2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					✓
2.3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
2.4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
2.5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
2.6	INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos de la estrategias de investigación					✓

2.7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos -científicos de la investigación					✓
2.8	COHERENCIA	Coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
2.9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
2.10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓
<b>III</b>	<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>						
3.1	El instrumento puede ser aplicado tal como esta elaborado						
3.2	El instrumento debe ser mejorado antes de ser mejorado, y nuevamente validado						
<b>IV</b>	<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>						
	LUGAR Y FECHA	Enero del 2017					
		76013104627		0960241300			
	<b>FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE</b>	<b>N de Cedula</b>		<b>N° de teléfono</b>			



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS



I DATOS GENERALES		
1.1	Apellidos y nombre del informante	<i>Dr. Andrés Venero Briones</i>
1.2	Cargo e institución donde labora	<i>Director de Posgrado</i>
1.3	Título de la investigación	La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador
1.4	Nombre del instrumento	Instrumento de recolección de datos
1.5	Autor del instrumento	Amado Antonio Mendoza Briones
1.6	Nombre del estudiante	Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## II ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 -20%)	REGULAR (21 -40%)	BUENO (41 -60%)	MUY BUENO (61 -80%)	EXCELENTE (81 -100%)
2.1	CLARIDAD					✓
2.2	OBJETIVIDAD					✓
2.3	ACTUALIDAD					✓
2.4	ORGANIZACIÓN					✓
2.5	SUFICIENCIA					✓
2.6	INTENCIONALIDAD					✓

2.7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos -científicos de la investigación					✓
2.8	COHERENCIA	Coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
2.9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
2.10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓
<b>III</b>	<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>						
3.1	El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado						
3.2	El instrumento debe ser mejorado antes de ser mejorado, y nuevamente validado						
<b>IV</b>	<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>						
	LUGAR Y FECHA	Enero del 2017					
		1310371834		59352678113			
	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N de Cedula		N° de teléfono			



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

## FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS



I DATOS GENERALES		
1.1	Apellidos y nombre del informante	Dolores Muñoz Varduya
1.2	Cargo e institución donde labora	Decana Facultad Ciencias Informáticas
1.3	Título de la investigación	La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador
1.4	Nombre del instrumento	Instrumento de recolección de datos
1.5	Autor del instrumento	Amado Antonio Mendoza Briones
1.6	Nombre del estudiante	Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

## II ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES		CRITERIOS	DEFICIENTE (0 -20%)	REGULAR (21 -40%)	BUENO (41 -60%)	MUY BUENO (61 -80%)	EXCELENTE (81 -100%)
2.1	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					✓
2.2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					✓
2.3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					✓
2.4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					✓
2.5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
2.6	INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos de la estrategias de investigación					✓

2.7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos -científicos de la investigación					✓
2.8	COHERENCIA	Coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
2.9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
2.10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓
<b>III OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>							
3.1	El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado						
3.2	El instrumento debe ser mejorado antes de ser mejorado, y nuevamente validado						
<b>IV PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>							
LUGAR Y FECHA		Enero del 2017					
			1306796366			0994891195	
FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE			N de Cédula			N° de teléfono	



**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS**

<b>I DATOS GENERALES</b>	
1.1	Apellidos y nombre del informante <i>Sanchez Ramos Fabian Erico</i>
1.2	Cargo e institución donde labora <i>DECANO Universidad Técnica Eloy Alfaro de Manta</i>
1.3	Título de la investigación La gestión administrativa y su incidencia en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta – Ecuador
1.4	Nombre del instrumento Instrumento de recolección de datos
1.5	Autor del instrumento Amado Antonio Mendoza Briones
1.6	Nombre del estudiante Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**II ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0 -20%)	REGULAR (21 -40%)	BUENO (41 -60%)	MUY BUENO (61 -80%)	EXCELENTE (81 -100%)
2.1	CLARIDAD					✓
2.2	OBJETIVIDAD					✓
2.3	ACTUALIDAD					✓
2.4	ORGANIZACIÓN					✓
2.5	SUFICIENCIA					✓
2.6	INTENCIONALIDAD					✓

2.7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos -científicos de la investigación					✓
2.8	COHERENCIA	Coherencia entre los índices, indicadores y las dimensiones					✓
2.9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
2.10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación					✓
<b>III</b>	<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD</b>						
3.1	El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado ✓						
3.2	El instrumento debe ser mejorado antes de ser mejorado, y nuevamente validado						
<b>IV</b>	<b>PROMEDIO DE VALIDACIÓN</b>						
	LUGAR Y FECHA	Enero del 2017					
			1304213901				0996710880
	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE		N de Cedula				N° de teléfono