



RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar algunos puntos básicos que nos permitan desarrollar efectivamente la competencia creativa entre los individuos y exponer algunas ideas sobre una nueva visión de atención al sistema empresarial.

Con el emprendimiento y la innovación se ha venido dando cambios tecnológicos, económicos, sociales,, etc., teniendo que la innovación pasó a ser la variable competitiva por excelencia, y la administración o gestión de empresas la que ha venido facilitando estos cambios, permitiendo trabajar bajo parámetros diferentes.

Desde la visión de lo “social” se manifiesta que en los últimos tiempos, la noción de la innovación ha cambiado notablemente y sus aplicaciones se han ido transformando. Este cambio está en consonancia con la emergencia de un paradigma productivo, en la que las pequeñas empresas, las redes empresariales e institucionales y los elementos de competitividad sistémica se convierten hoy por hoy en la clave del desarrollo económico.

PALABRAS CLAVES: emprendimiento, innovación social en la empresa, empresa, sistema empresarial, creatividad.



INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	
ENFOQUE EMPRENDEDOR	10
1.1 Tipos de emprendedores y emprendimientos	12
CAPITULO II	
PROCESO DE INNOVACIÓN	18
CAPITULO III	
SISTEMA EMPRESARIAL	22
3.1 Estrategias globales del proyecto de innovación	22
CAPITULO IV	
CONSIDERACIONES GENERALES	
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	41



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

**“UN ENFOQUE EMPRENDEDOR DEL PROCESO DE INNOVACIÓN
SOCIAL EN EL SISTEMA EMPRESARIAL”**

**TRABAJO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DIPLOMADO SUPERIOR EN
EMPRENDIMIENTO E
INNOVACIÓN.**

AUTORA: ALVA GUALLPA ÁVILA

DIRECTOR: ECO. CARLOS PEÑA Q.

CUENCA-ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres, y amigos Lucy, Luz Stella y Edgar, quienes con su comprensión y apoyo incondicional han colaborado a culminar este trabajo investigativo.

Y, con mucho amor y cariño a mi novio Jorge A. por su paciencia y apoyo durante todo este tiempo de trabajo.

ALVA



AGRADECIMIENTO:

A Dios:

“Donde quiera que mire, con los ojos del corazón, dentro o fuera de mi, en todo veo una causa para agradecer”.

Agradezco a la Universidad de Cuenca y a las personas que con su creatividad, su fuerza innovadora han hecho posible este Diplomado, entre ellos al Dr. Juan Francisco Cordero, Director de este Posgrado, en especial al Eco. Carlos Peña Q. Director del trabajo Final, quién supo dirigirme a culminar este trabajo, que significa un escalón importante en mi realización profesional.

A todos quienes estén pensando emprender su propio negocio y a aquellos que ya lo han hecho mis más sinceros deseos de prosperidad para ustedes.



RESPONSABILIDAD:

Las ideas y opiniones vertidas en el presente trabajo son de exclusiva
responsabilidad de su autora.

Ab. Alva Gualpa Ávila



INTRODUCCION

El emprendimiento y la innovación es una característica de mucho tiempo atrás, desde el siglo XX se han venido desarrollando grandes cambios tecnológicos, como por ejemplo la aparición de la industria y con ello la del acero, automóvil, las telecomunicaciones, la informática, etc., y junto con todo esto también el desarrollo de los mercados teniendo que la innovación pasó a transformarse en la variable competitiva por excelencia.

La tecnología verdaderamente facilitadora de estos cambios ha sido la administración o gestión de empresas. Esta tecnología, nacida a fines del siglo XIX de la ideas de Frederick Taylor y Henri Fayol, necesitó más de cincuenta años para empezar a difundirse y algo más de cien para popularizarse

Si no se hubiese dado este gran salto, no podríamos confirmar que en el siglo XXI en el que vivimos, la innovación es una condición de supervivencia que nos exige no dar por sentado nada y estar predispuestos al aprendizaje, creatividad, innovación, en todos los ámbitos de la empresa y las organizaciones.

En innovación, los últimos años serán reconocidos como los años del surgimiento de los emprendedores. Una nueva generación de empresarios que han decidido destacarse y crear empresas a partir de ideas novedosas, tanto en la generación de productos como de servicios, que saben armar un plan de negocios para lograr inversores tempranos y duraderos con el fin de que sus negocios perduren en las duras etapas del ciclo de vida de toda empresa.



El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar algunas herramientas básicas que nos permitan desarrollar efectivamente la competencia creativa entre los individuos y exponer algunas ideas sobre una nueva visión de atención al sistema empresarial.

Para esta nueva realidad es necesario generar y desarrollar nuevos enfoques e instrumentos que no sean una mera copia o traslado de corrientes de pensamiento ajenas a la realidad de las empresas sea cual fuere. Se trata no sólo de modificar un sistema concreto de la organización y la empresa, sino de aprender a tratarla bajo unos parámetros diferentes.

El primer capítulo procura brindar un marco general introductorio acerca de la situación actual del emprendimiento e innovación, tipos de emprendedores y emprendimientos, con el propósito de examinar los puntos básicos que permitan desarrollar efectivamente la competencia creativa entre las personas.

En el capítulo segundo podemos observar que el proceso de innovación responde tanto a una lógica instrumental como a una lógica de fines, es un medio para generar cambios, y es un fin por que puede ser adaptado y puede juzgarse por sus pretensiones, coherencia de contenidos y resultados específicos.

El tercer capítulo trata en forma general lo que es una empresa emprendedora e innovadora, sus condiciones, contextos, procesos asociados, estructura organizacional, etc.



Por último, en el capítulo cuarto se presentan las consideraciones finales, conclusiones y recomendaciones que aportan a plantear ciertas estrategias para consolidar los emprendimientos.



CAPITULO I

ENFOQUE EMPRENDEDOR

Como todos conocemos y no es novedad para nadie que desde principios de la humanidad ya existieron los emprendedores y emprendimientos, pasando por Cristóbal Colón¹ hasta Bill Gates; lo que si es nuevo es el estudio de la actividad emprendedora, que empieza a tomar una fuerte conciencia a partir de 1990, cuando las investigaciones demuestran que detrás de tales actividades se esconden los secretos del desarrollo socioeconómico de las principales potencias del mundo como: Estados Unidos, Alemania, Europa, Argentina, Japón, etc.²

Esta actividad es responsable del 90% de tasa de crecimiento de empleos, y del 95% de la innovación radical que la sociedad disfruta en la actualidad.³

Adentrándonos un poco más al tema y para tener claro de lo que deseo que conozcan, me permito participarles algunos conceptos de “Emprendimiento” e

¹ En el proyecto de Colón estaba en el plan de conquista territorial para apoderarse de las riquezas de otros pueblos, dándole un imperio colonial a España, a cambio Colón pedía grandes riquezas y títulos de nobleza para él y su descendencia. Por esta razón es considerado un innovador de los grandes emprendimientos de la historia.

² En los países desarrollados se creía que la fortaleza de su economía radicaba en las grandes empresas como General Motors, Ford e IBM entre otras. Más aun, creían que era imposible para una empresa recientemente creada competir con estos “gigantes” que inexorablemente crecerían hasta convertirse en compañías más fuertes.

Este mito se rompió con el surgimiento de empresas tales como Intel, Microsoft, Apple Computer y Dell Computer. En los últimos 30 años, las grandes compañías se han visto fuertemente afectadas por las más jóvenes surgidas de los emprendimientos: estas firmas gigantes se caracterizaban por tener una estructura muy vertical, de muchos niveles, a lo largo de lo cual tenían que fluir las decisiones, que generalmente lo hacían de arriba hacia abajo.

En cambio en los países latinoamericanos no cuentan con capitales semilla o de riesgo.

Otro ejemplo de ello es Canadá en donde para iniciar una nueva empresa es necesario solo efectuar algunos pocos trámites para iniciar la misma.

³ MIGUEZ Daniel, El Emprendedor Profesional, pág. 11, Impreso en Argentina 2008.



“Innovación” con la intención de brindar un mejor aporte para el desarrollo de este trabajo.

La innovación, según el diccionario de la *Real Academia Española*, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. **Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial.** No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo (Difusión de negocios) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

En la palabra de Eudald Domènech: “La innovación por la innovación no sirve para nada. Innovar es crear productos que hagan la vida más fácil.”

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

“Es el desarrollo de actividades orientadas a perseguir una oportunidad más allá de los recursos que se controlan inicialmente”⁴

“Es una manera de pensar y actuar, obsesiva en la búsqueda de oportunidades pero integral en cuanto a su abordaje y gestión, con el principal objetivo de crear valor”. Jeffrey Timmons.

⁴ MIGUEZ Daniel, El Emprendedor Profesional, pág. 10 Impreso en Argentina 2008.



1.1 TIPOS DE EMPRENDEDORES Y EMPRENDIMIENTOS

En cuanto a emprendimientos, encontramos los siguientes: grandes, medianos, micro. Varios de ellos persiguen objetivos estrictamente económico, sociales, como ejemplo tenemos: Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) que nacen para atender la problemática del desarrollo emprendedor de un país u región, muchas de ellas generan actividades para que se vaya creando el ecosistema emprendedor, ya sea en eventos sociales, alianzas con universidades, institutos, inversores, consultoras, entre otros. Fundaciones, Asociaciones Civiles, y los hay también mezcla de los dos, las llamadas Empresas Sociales.

A su vez estos pueden ser calificados como:

Emprendimiento social

El emprendimiento social es una fuente inagotable de ideas que pueden cambiar no solo la forma de pensar y actuar de una comunidad sino del mundo entero, la misma que radica en generar una idea reflejada que se manifiesta en un proyecto que crea riqueza y estabilidad económica, teniendo siempre en cuenta y como prioridad el bienestar social.



Se considera el emprendimiento social como “acciones realizadas con el objetivo explícito de crear valor social”.⁵

El emprendedor social presta atención a la sociedad y provee de nuevas opciones para solucionar problemas de estancamiento que puede deberse a una mala aplicación en la gestión de proyectos (indicadores de resultado, actividad de vinculación científica – tecnológica, difusión, tiempo, coste, calidad y riesgo). Es aquí donde el emprendedor desempeña la labor de resolver el problema buscando cambiar el sistema, difundiendo la propuesta de solución, apoyándose en redes y vigila que el conjunto de la sociedad tome nuevos rumbos.

Emprendimiento Cultural

Son las acciones realizadas con el objetivo explícito de crear valor cultural. En este sentido se considera emprendedores culturales a las personas que trabajan para conseguir objetivos en el ámbito de la cultura, ya sea por el rescate de elementos y patrimonio cultural, generación de proyectos asociados a la creación artística que podrían tener fines de lucro, sociales o mixtos, en cualquier ámbito de la expresión artística.

⁵ GUTIERREZ Juan José, Espíritu Emprendedor y Aprendizaje Creativo, pág. F, RIL editores, Chile, 2003.



Emprendimiento Empresarial

Son todos los emprendimientos cuyo fin es la creación de valor económico en la sociedad. Implica la generación de un negocio que en algunos casos además posee innovación en alguna parte del proceso y en otros puede ser levantar un negocio tradicional.

También tenemos los tipos de emprendimiento⁶ en razón de:

Emprendimientos por necesidad

Estos suelen iniciarse por adversidad económica buscando generar sus propios ingresos para subsistir, mismos que por carecer de conocimiento profesional no logran crecer o sustentarse en el tiempo, teniendo un alto índice de mortalidad; debido a su tamaño (cantidad de empleados y de facturación), se los suele llamar también micro-emprendimientos.

Emprendimiento por estilo de vida

Son llevados a cabo por personas que no pueden encontrar su lugar de trabajo en la actividad laboral en relación de dependencia, por lo que inician actividades emprendedoras para poder ser su propio jefe, y actividades que mejor sabe hacer o que tradicionalmente su familia se desempeña.

⁶ MIGUEZ Daniel, El Emprendedor Profesional, pág. 10-13, Impreso en Argentina 2008.



No es tan importante en este caso el desarrollo económico del emprendimiento, pero si lo es el poder sustentarse en dicha labor. Si bien se inicia en la formalidad, fruto de estar haciendo lo que desea y sabe hacer. Al principio suelen nacer como micro-emprendimientos, en su mayoría de base familiar, pero de perseguir dichas oportunidades y de conseguir los recursos requeridos, pueden generar importantes empresas de alto potencial.

Emprendimientos por oportunidad

Estos emprendimientos se planifican desde un inicio para capitalizar oportunidades de alto impacto, con potenciales de altos índices de crecimiento económico en el menor tiempo posible.

¿Quiénes lideran estos emprendimientos?

Pueden ser liderados por distintos perfiles **emprendedores**⁷ y los hay:

Emprendedores Profesionales.- Enfrentan la labor emprendedora como una forma de carrera profesional; buscan construir empresas y agregar valor de manera cada vez más eficiente y responsable a la misma.

Emprendedores informales.- No cuentan con formación profesional, pero conocen perfectamente la actividad emprendedora. Son personas que poseen la actitud fundamental que es moverse hacia la acción, enfrentando la ambigüedad y el riesgo.

⁷ MIGUEZ Daniel, El Emprendedor Profesional, pág. 10-13, Impreso en Argentina 2008.



Emprendedores corporativos.- Son quienes emprenden dentro de una estructura corporativa, ya sea para abrir nuevas sucursales, unidades de negocios, penetrar nuevos mercados, etc.

Se apalancan en todos los recursos que la propia empresa posee. Tienen en común, como todos los emprendedores, mejores habilidades de enfrentar el riesgo, la incertidumbre y enfocarse hacia la acción, por ello la corporación o empresa los reconoce para tales actividades.

De todo lo acotado como a manera de ejemplo, de los grandes emprendimientos que tenemos está el caso de los pueblos indígenas de América Latina, se indica que a los pueblos indígenas se les consideraba aptos sólo para trabajos en la agricultura, ganadería y otras actividades relacionadas con el campo, nadie pensaba que podían administrar una institución financiera. Menos aún cuando las empresas tradicionales los calificaba, al igual que a los sectores urbano - marginales, como sujetos de crédito de alto riesgo, poco confiables y no rentables.

Muchos jóvenes latinoamericanos de procedencia indígena se han ido incorporando a las salas de clases de distintas escuelas de negocios para formarse en materias aplicables a los recursos de su entorno.

Hoy son cada vez más las personas que abandonan el campo y porque no decir a sus familias, para emprender el camino de la formación ejecutiva en las ciudades que les puedan brindar ésta oportunidad, con el objetivo de crecer profesional y personalmente.



Conscientes de esta situación, las Universidades y Escuelas de Negocios de Latinoamérica han comenzado a ofrecer programas de ayudas especiales para alumnos indígenas y para la población en general.

En ese sentido, la Directora de Relaciones Exteriores de INCAE Business School, Marlene de Estrella, explica que "en INCAE buscamos continuamente a estos talentos. Son estudiantes luchadores, esforzados y con una visión social importante. Hemos notado un salto cualitativo en las comunidades cuando cuentan con líderes mejor capacitados".⁸

- Con estas referencias puedo manifestar que en el Ecuador, encontramos comunidades que hace años eran excluidos, hoy por hoy pueden participar en la creación de riqueza, se conoce que la Cooperativa "Mushuc Runa, es el resultado del arduo esfuerzo de un grupo de jóvenes indígenas y campesinos de Pilahuín, Chibuleo y Quisapincha en la Provincia de Tungurahua, un equipo joven que inició su proyecto con US\$ 12, seis sillas, un escritorio y una máquina de escribir prestada, y hoy en día se ha convertido en una Cooperativa que cuenta con 75.000 socios y US\$ 37 millones en activos y que es un referente del Cooperativismo a nivel Nacional e Internacional, que esta presente en las Ciudades de Ambato, Pelileo, Píllaro en Tungurahua, Riobamba en Chimborazo, Latacunga en Cotopaxi, Machachi en Pichincha, Guaranda en Bolívar y Puyo en Pastaza.⁹

⁸ (mba.americaeconomia.com/.../emprendedores-indigenas-de-los-campos-la-formación-ejecutiva).

⁹ (mba.americaeconomia.com/.../emprendedores-indigenas-de-los-campos-la-formación-ejecutiva).



CAPITULO II

PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Desde la visión de “lo social” se señala que en las últimas décadas del siglo XX el concepto de innovación ha cambiado notablemente y sus aplicaciones se han ido transformando. Este cambio está en consonancia con la emergencia de un paradigma productivo, en el que las pequeñas empresas, las redes empresariales e institucionales y los elementos de competitividad sistémica se convierten en la clave del desarrollo económico.

En este escenario cobran importancia las innovaciones referidas a la organización de los sistemas productivos territoriales, donde además de los recursos materiales, afloran elementos diferenciales asociados a la cultura y la identidad, que le dan a los procesos, un marco de carácter social.

Con el surgimiento paulatino de un sistema productivo más descentralizado, apoyado en las pequeñas empresas y en los territorios, el interior de la empresa perdió importancia para explicar los factores que influyen en el surgimiento de innovaciones, y el entorno se convirtió en un elemento esencial del análisis. Sin abandonar el interés por los fenómenos intra-empresariales, la innovación tiene, pues, una dimensión social.

Desde el punto de vista social la innovación incluye cinco pasos:

1. Introducción al mercado de un bien nuevo, tanto si es una clase de bien conocido u desconocido.



2. Introducción de un nuevo método de producción fundamentado en un descubrimiento científico, aunque también puede darse la innovación en una manera nueva de tratar comercialmente una mercancía.
3. La apertura de un nuevo mercado en un país en vías de desarrollo, tanto si este mercado ya existía en otro país como si no.
4. La conquista de una fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados nueva, otra vez sin tener en cuenta si ya existía o bien si estaba creado ex novo.¹⁰
5. La implantación de una estructura de mercado nuevo.¹¹

La innovación debe verse como un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión empresarial basado en la gestión de personas, información, conocimiento, recursos financieros y tecnológicos.

La innovación social requiere de una serie de condiciones objetivas, que se logran al hacer algo de manera distinta, y una serie de factores subjetivos: el aprendizaje y la experiencia de vida que los participantes incorporan durante la dinámica innovadora; lo que puede tener que ver con mayor autoestima y autoconfianza para futuras innovaciones; apertura de visión de mundo y sobre cómo gestionar recursos y activos; enriquecimiento en las relaciones interpersonales; cohesión de grupo; superación de decepciones respecto de la realidad circundante; mejores capacidades para afrontar nuevos problemas y mayores herramientas para resolver los mismos.(Anexo 1).

¹⁰ “De nuevo” indica que algo (un proceso, una investigación) se ha de retomar desde el principio.

¹¹ GARCIA Juan de Dios, Innovación Social, pág. 10, España, 2009.



La innovación social responde, a una lógica instrumental como de fines. Es un medio, un elemento para generar cambios. Desde esta lógica sólo puede calificarse desde la eficiencia y la eficacia. Es un fin, un valor que puede ser adoptado y puede juzgarse por sus pretensiones, coherencia de contenidos y resultados específicos.

En el proceso de innovación social encontramos también a los sujetos organizados en empresas, instituciones, comunidades, etc., que lo impulsan y sostienen, por lo que no podemos prescindir de ellos.

Para que este proceso resulte sostenible, es importante que los beneficiarios lo hagan propio, de tal manera que no se sientan como el destinatario de un poder, un saber o una técnica ajena que se les implanta, enseña o impone, sino como un actor capaz de asumir el papel de sujeto de la innovación.

Es necesario también establecer un diálogo en el cual el agente externo sirva de interlocutor, aporte recursos técnicos complementarios, apoye la reflexión, sistematización, aprendizaje, que ofrezca una mediación educativa, sin desplazar a la persona que ocupa su lugar en el proceso de transformación.

Para ciertos entendidos la innovación social como una nueva esfera de acción de la disciplina radicaría en un asunto en donde una idea se convierte en una política, servicio público, institución o proceso social nuevo que satisfaga las necesidades de las personas, o mejore la eficacia de la acción de gobierno a cualquier nivel. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) añade ciertas acotaciones propias, más se trataría de una acción



endógena o intervención exógena de avance social que a través de un cambio novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación, o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible.¹²

Otros, insisten en lo social como campo de aplicación relacionando lo innovador o reduciéndolo al perímetro de las tecnologías de la información y comunicación. De hecho, el llamado “tercer mundo” es la inmediata frontera para las empresas de tecnologías y organizaciones sin ánimo de lucro. La meta es poner fin a la exclusión digital que aparta a los países ricos de los pobres. Las empresas de procesos ven en ella una buena causa y miles de millones de posibles clientes; de hecho pugnan en sus iniciativas “sociales” en el universo en progreso.

¹² GARCIA Juan de Dios, Innovación Social, pág. 416, España, 2009.



CAPITULO III

SISTEMA EMPRESARIAL

En el sistema empresarial, la innovación resulta apremiante ya que se refiere a nuevos productos o servicios, métodos o procedimientos relacionados con el avance tecnológico; pero, sin duda, enfrenta obstáculos: la innovación ha de vencer resistencias.

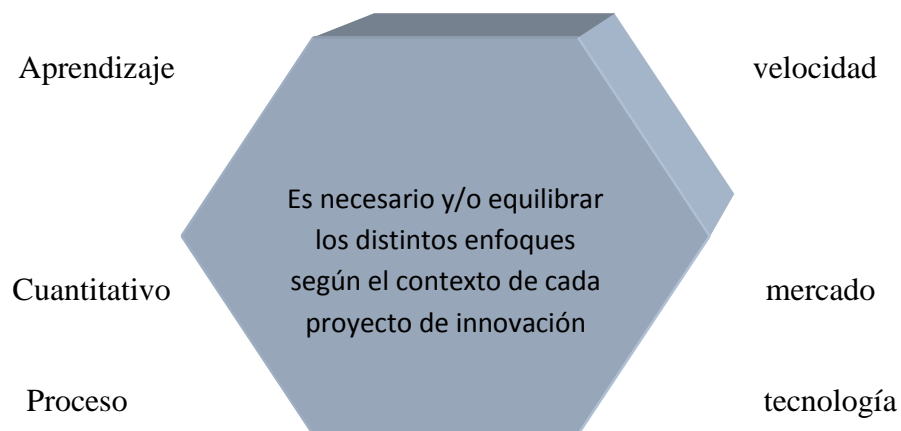
Esta capacidad innovadora es capaz de redefinir los modelos empresariales existentes, de manera que generen valor para los clientes y nueva riqueza.

3.1 Estrategias globales del proyecto de innovación

Los enfoques dependerán en gran medida del contexto en el cual tiene lugar la innovación; tanto en el contexto externo del sector en cuestión, como el contexto interno definido por las competencias de la empresa.

Grafico 2

ENFOQUES DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN





Según Lynn y Akgun (1998), se deberían tener en cuenta 6 enfoques potenciales para un proyecto de innovación:

- **Aprendizaje:** La incertidumbre puede ser tanto de naturaleza tecnológica como de evolución de mercado. Bajo este enfoque las competencias de gestión del conocimiento son esenciales.
- **Velocidad:** Su importancia aumenta en aquellos casos en los que llegar primero al mercado supone una importante ventaja competitiva. El desarrollo rápido sugiere algunas competencias clave tales como la ingeniería concurrente. Ejemplo, las empresas de software que gracias a su notoria novedad dentro de las organizaciones e instituciones dedicadas a impulsar la creación de empresas, este sector es considerado como uno de los más emergentes.
- **Mercado:** El enfoque de mercado presupone una mayor incertidumbre en cuanto a los mercados y las necesidades potenciales que se pueden satisfacer.
- **Tecnología:** Más tiempo y recursos deben ser dedicados a perfeccionar la base tecnológica y a comprender sus implicaciones potenciales.
- **Cuantitativo:** Se basa en una preponderancia en la utilización de instrumentos financieros y de control de coste. Dicho enfoque es típico de industrias maduras donde el ahorro es una prioridad. Normalmente se trata de innovaciones en las que se introducen nuevas características o funciones de los productos o servicios.



- **Proceso:** Dicho enfoque se basa en la racionalización y sistematización del proyecto de innovación a través de herramientas y métodos estandarizados.¹³ (Anexo 2).

Junto a estos ejes, la capacidad innovadora dependerá de un conjunto interrelacionado de inversiones, políticas empresariales y dedicación de recursos que sostengan la producción de innovación “nueva para el mundo”.

Para ello es conveniente:

Promover todas las formas de innovación, educación para mejorar la cualificación, fomentar la movilidad de los investigadores, explotar el mercado interior, prestar especial atención al sector servicios que ofrece oportunidades sub-explotadas especialmente por las sinergias con el sector industrial, normalización, patentes, cooperación transnacional, fomento de agrupamientos o clúster donde el conocimiento llega más rápidamente al mercado. Aumentan la productividad, atraen inversión, promueven la investigación, consolidan la base empresarial generan estrategias regionales de innovaciones, etc.

Resulta importante no olvidar que la voluntad de innovación se asocia también con la voluntad de inversión y riesgo. De aquí se afirma que el proyecto de innovar implica para el empresario inversión, y desde el momento inicial, la innovación significa un costo, una inversión absolutamente incierta en cuanto al término de recuperación, lo cual se debe tener también en cuenta.

Para que el proyecto de innovación resulte apremiante es necesario:

¹³ GARCIA Juan de Dios, Innovación Social, pág. 59-60, España, 2009.



1. Crear un marco general estratégico en el que se puedan posicionar los distintos proyectos.
2. Que los proyectos de innovación tengan en cuenta el contexto específico de la empresa.
3. Las competencias de los equipos encargados de la innovación tienen que ser adecuados.
4. Tiene que existir un equilibrio entre competencias tecnológicas y humanas necesario para generar y desarrollar la innovación.
5. Evitar que se desarrollen cortes temporales entre la definición estratégica de las necesidades de innovación y la implementación de las mismas.
6. La cultura de la empresa debe estar alineada con las rutinas y competencias necesarias para generar e implementar la innovación.
7. La definición de los puestos de trabajo y los incentivos tienen que ayudar a crear las condiciones necesarias para la innovación.
8. Los líderes de la empresa deben tener una visión definida, estableciendo objetivos claros consiguiendo movilizar a las personas.
9. Promover la innovación asegurando los recursos necesarios: tiempo, competencia y presupuesto.
10. La innovación se debe gestionar teniendo en cuenta el contexto externo de la empresa sin ignorar al cliente y mercados.

Los enfoques basados del análisis estratégico suelen centrarse en aspectos de mercado que normalmente se basan en el estudio tanto de los clientes como de otras empresas competidoras.



Uno de los modelos más citados para realizar el análisis estratégico del entorno externo es el de Porter, dicho modelo se basa en el análisis de cinco fuerzas:

- a) El grado de rivalidad entre las empresas competidora.
- b) Las barreras de entrada típicas del sector en cuestión, y
- c) La probabilidad de aparición de productos sustitutivos.

A partir del estudio de dicho modelo, las empresas pueden averiguar el grado relativo de fuerza que pueden ejercer en el mercado. También nos indica que las empresas tienden a elegir posicionamientos estratégicos orientados al bien coste, o bien a la diferenciación. La diferencia puede incluir aspectos diversos como la calidad, el servicio o la personalidad de los productos o servicios, para todo ello es primero ver qué tipos de innovación pueden contribuir relativamente más o menos a cada uno de dichos posicionamientos.¹⁴

Esta lista potencial de propuestas a la innovación muestra que estamos ante un gran desafío pero no imposible.

Si nos centramos en la gestión del proyecto a lo largo del tiempo, el empresario que desea emprender su propio proyecto debe tener en cuenta tanto las variables del entorno externo e interno de la empresa. Concretamente se indica que la innovación en las empresas viene principalmente determinada por el entorno donde dicha innovación puede potencialmente aportar valor, y a

¹⁴ GARCIA Juan de Dios, Innovación Social, pág. 29, España, 2009.



demás, se deberá desarrollar competencias internas que lleven a buen puerto dicha aspiración. **(Anexo 3)**.

Desde un punto de vista más amplio, otros agentes como las asociaciones empresariales, administraciones públicas, entidades sociales, universidades, proveedores, clientes, etc., tienen que intervenir en la dirección que tomarán las políticas de innovación de las empresas.

Conviene recordar que la supervivencia de la empresa no estaría exclusivamente garantizada por la capacidad innovadora de la empresa. En realidad la supervivencia es la consecuencia de un equilibrio entre actividades innovadoras y actividades ordinarias de gestión.

Por ejemplo en el caso de los *proveedores* normalmente lo que observamos es que el proveedor desarrolla algún tipo de procedimiento que perfeccione el proceso productivo de la empresa cliente (ancla) o algún componente que permita mejorar el producto final. En cualquier caso, el incentivo para generar dicha innovación y ofrecerla a la empresa cliente suele ser el asegurar el flujo de compras que dicho proveedor puede aspirar, con el fin de asegurar clientes en un futuro.

En el caso de los *clientes* en cambio existe la posibilidad de que ellos mismos definan nuevas necesidades que están en el origen de distintos tipos de innovación. A partir de dichas necesidades las empresas pueden desarrollar nuevos productos o servicios. Así mismo, pueden innovar en cómo dichos



productos y servicios son proporcionados a los clientes; o sea, desarrollar nuevos procesos organizacionales que así lo permitan.

En dicho punto la empresa se dedicará únicamente a la comercialización y difusión de la innovación.

Algunos investigadores¹⁵ de las dinámicas de la innovación consideran que sería aconsejable gestionar la innovación como una serie de relaciones entre personas de diferentes organizaciones que muestran afinidades e intereses semejantes. Se trataría de “Comunidades Prácticas” creadas a través de diálogos, congresos, relaciones comerciales, etc. En estas comunidades las relaciones informales son más importantes y son los diferentes elementos los que constituyen la profundidad y la variedad de los intercambios.

El promover la participación de los empleados de las empresas en las comunidades antes mencionadas, sería un requisito elemental si anhelamos impulsar la innovación en nuestras empresas sobre todo en lo referente a fomentar innovaciones tecnológicas, de producto y de servicio.

Para ello es necesario que exista confianza, dialogo, trabajo en equipo, motivación y lo más importante es una remuneración justa con la actividad que realiza el individuo.

Levinthal y March señalan que “Para el éxito y supervivencia de la empresa es necesario equilibrar actividades de *explotación* y de *exploración*”.

¹⁵ Michael Porter, Bhide, Ribeiro, Drucker.



En la gestión de estos dos tipos de actividades, el mayor problema lo encontramos en la habilidad de saber compaginarlas a lo largo del tiempo, específicamente, la dificultad se halla en saber arrancar actividades innovadoras cuando estamos continuamente concentrados en actividades ordinarias de explotación, y viceversa, en saber crear y mantener rutinas de explotación una vez terminados los proyectos de innovación. Las empresas deben tener cuidado, porque podrían ser víctimas de dos tipos de trampas.

En primer lugar la de explotación ya que es típica en empresas que han tenido un éxito continuo en el mercado. Ante este contexto, las empresas tienen el riesgo de entrar en procesos de apatía que suele provocar una falta de reacción frente a señales de cambio del entorno.

En segundo lugar es la de exploración, en dicho escenario la empresa puede entrar en una dinámica donde los proyectos de innovación se suceden sin que realmente se terminen empleando y que se generen prácticas de explotación asociadas, sin que la empresa logre beneficios a partir de dichas innovaciones.

Varias empresas han pasado por algunas de estas experiencias, sin comprender verdaderamente sus discrepancias, ni obtener un claro valor añadido. La trampa de la exploración, en este caso, radicaría en la implementación secuencial de iniciativas sin llegar efectivamente al fondo del tema, sin aplicarlas al entorno organizacional y sin el establecimiento de rutinas para el seguimiento de los esfuerzos.

Debo señalar que la trampa de la exploración aparece cuando cada nueva innovación resulta un simple “maquillaje” que no aporta valor, que termina



disolviéndose y que acaba provocando en los empleados un alto nivel de desconfianza en los proyectos y propuestas de innovación adicionales que puedan ser motivadas en dicho tipo de empresa.

Una vez que hemos conocido los factores internos y externos de una empresa, resulta importante también hacer hincapié a las condiciones organizacionales necesarias para el desarrollo de la innovación.

Es importante como primer punto, establecer un marco claro de referencia global en el que se observen dichas condiciones. A continuación analizaremos los siguientes aspectos: las personas y el aprendizaje, el liderazgo, la cultura, los procesos y estructuras organizacionales.

1. **Las personas y el aprendizaje individual:** Personalmente sostengo que lo primero y lo más importante somos las personas que conformamos el conglomerado social, ya que sin personas no hay proyectos, empresas, aprendizaje, emprendimientos, innovaciones, etc., De ahí que el aprendizaje tiene su origen en las personas que integran cualquier organización o que están asociadas a ella.

El empresario debe estar consciente de que el aprendizaje profundo es importante para la innovación que requiere un cierto distanciamiento de las actividades cotidianas, lo que permite que las personas durante un cierto tiempo pasen a realizar actividades diferentes a las habituales.

Para que se dé un buen aprendizaje y surja la creatividad es necesario que los entornos faciliten una comunicación fluida y productiva entre los grupos y esto



dependerá de cómo estén diseñados los espacios destinados para el trabajo y del ambiente que se respire en una organización. Muchos atribuimos un ambiente desagradable; al stress, las tensiones, las emociones negativas las mismas que son las causantes de reducir y bloquear las capacidades de las personas para aprender y emprender algo.

Otra de las causas para que no se dé un buen proceso de innovación es el no lograr aceptar los errores, cuando admitimos que cometimos un error nos ayuda a mejorar los procesos de aprendizaje y perseverantes en nuestras metas.

El aprendizaje proviene no sólo de la transmisión de información, sino de la experiencia práctica, y es importante que todos aquellos que cuentan con un conocimiento práctico participen en los proyectos de innovación, ya que esto hará que su participación ayude a que el resultado de dichos proyectos tenga un mayor valor añadido.

El aprendizaje proviene no sólo de la transmisión de información, sino de la experiencia práctica, y es importante que todos aquellos que cuentan con un conocimiento práctico participen en los proyectos de innovación, ya que esto hará que su participación ayude a que el resultado de dichos proyectos tenga un mayor valor añadido.

- 2. El aprendizaje en grupo y el organizacional:** Entre estos dos prototipos hay todo un trayecto que conviene gestionar. Se trata de que otros miembros de la organización, que no han participado en el proyecto, cambien sus rutinas de trabajo, para que efectivamente dicha



innovación acabe ajustándose en la empresa. En este caso conviene recordarle al empresario que la imposición de las nuevas rutinas al resto de componentes del grupo no es la mejor de las estrategias, porque esto conllevaría ha aspectos emocionales negativos y porque esta imposición va asociada a una “ficción” de cambio en las prácticas de trabajo. Es una ficción porque el resto del grupo también necesita de un tiempo para poder aprender los nuevos hábitos de trabajo. Obviar dicho aspecto puede conducir al fracaso del proyecto justamente en el momento delicado en que ambicionamos difundirlo al resto de la organización.

3. Estructura organizacional y procesos asociados

Las estructuras planas suelen ser las más apropiadas para generar y desarrollar los procesos innovadores. Esta aseveración se fundamenta en el presupuesto de que el conocimiento necesario para generar la innovación se encuentra distribuido en las distintas personas pertenecientes a la empresa. Se dice que las estructuras planas de menor jerarquía, otorgan mayor libertad de acción y poder de decisión mercedamente a dichas personas, pero aunque las cosas sean así, es conveniente que desde la dirección se implante un marco de referencia que dirijan los diferentes esfuerzos innovadores.

En lo que tiene que ver con canales de comunicación, las empresas innovadoras no han dejado de lado este punto de igual importancia que el resto de factores o medios que ya se han hecho alusión. Las empresas también se han preocupado en promocionar una gran libertad de comunicación tanto



externa como interna. El intercambio de información y experiencias es sustancial para promover la innovación, pero vale notar que los canales oficiales de comunicación no son siempre los que más esfuerzos innovadores pueden provocar. Algunos entendidos nos recuerdan que las relaciones organizacionales informales suelen jugar un papel fundamental.

A continuación encontraremos algunos puntos importantes que nos pueden servir de apoyo en los procesos de organización para la innovación:

Procesos estratégicos, procesos de soporte, claves, de servicio al cliente, etc.

1. **Los procesos estratégicos.** Se encuentran directamente relacionados con la satisfacción de las demandas de los clientes. Estos procesos admiten posicionar con ventaja a una empresa respecto a sus competidores o que ayudan a la gestión de los demás procesos de la empresa.
2. **Los procesos de soporte.** Son aquellos que sirven para el funcionamiento de los procesos fundamentales y los estratégicos.
3. **Los procesos claves.** Dentro de estos procesos debemos destacar aquellos que tienen una relación con la gestión de los proyectos de recursos humanos.
4. **Proceso de servicio al cliente.** Tiene gran importancia para la innovación al igual que el proceso de tratamiento de demandas de los clientes. Los dos son una fuente muy valiosa de información sobre las necesidades de los clientes que supone una entrada primordial en el conjunto de procesos de innovación.



Se aconseja que en las empresas innovadoras retengan y estructuren toda la información recopilada a través de dichos procesos y a demás si tomamos en cuenta el valor añadido de esta información, es conveniente que las personas encargadas y las que se encuentran en dichos procesos reciban una formación adecuada para realizar sus funciones de forma optima.

Otros procesos y que no podemos dejar de mencionar ya que están directamente relacionado con los procesos de innovación son: los proceso de creación de nueva oferta, el mismo que debe tener en cuenta las competencias de la empresa relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios, sin olvidar que hay que estar pendiente de todas las discrepancias potenciales sobre la cadena de provisiones, sin olvidar que el objetivo de la innovación es generar valor y es la cadena de suministros la que eventualmente admitirá la generación de beneficios; los procesos de selección, formación, redistribución, presupuestario anual que deberá garantizar los recursos necesarios para los diferentes proyectos; los de promoción que facilitan las acciones innovadoras y promueven el aprendizaje y la toma de riesgos necesarios para generar la innovación; de control de gestión de los proyectos; de vigilancia tecnológica ; gestión de patentes y el de recogida de la voz del cliente, realizado normalmente por el departamento de marketing que aporta la información necesaria para el desarrollo de nuevos productos, servicios, y el diseño de nuevos caminos e indicadores de procesos de la empresa.



CAPITULO IV

CONSIDERACIONES GENERALES

CONCLUSIONES:

Del presente trabajo investigativo puedo concluir que:

Los emprendimientos bien encaminados, crea riqueza, estabilidad económica, valor cultural y como prioridad bienestar social, etc. Otros en cambio por estar manejados por personas que carecen de conocimiento Profesional y de la actividad emprendedora no logran crecer o sostenerse en el tiempo.

El emprendimiento y la innovación social en el campo empresarial, está resultando el camino más acertado para crear nuevas tecnologías, productos y /o servicios, a su vez dan lugar a una nueva ola de servicios; es decir generan valor económico y empleo en plazos relativamente breves.

Así como existe una serie de beneficios, también encontramos ciertos riesgos que si no tomamos en cuenta; el negocio u empresa no logrará el éxito deseado.

En los emprendedores encontramos una serie de principios y valores primarios, pero también encontramos los errores como:

- Enamorarse de las ideas y perder la noción de la realidad.
- No alcanzar una visión integral de la empresa.
- No consiguen desarrollarse personalmente y profesionalmente junto con la evolución del negocio.



- Muestran un desbalance entre el desarrollo de la empresa y la acción requerida para ir desarrollando experiencia.
- Muestran un desbalance entre la oportunidad existente, los recursos y el equipo de trabajo que se requiere para ir avanzando sobre dicha oportunidad.
- No tener una visión integral del negocio, lo que permite encarar los problemas desde una perspectiva parcial y eso lleva a una solución incompleta.
- Países como Estados Unidos y los de Europa cuentan con avanzados sistemas judiciales que son aplicados en caso de violarse una norma, en cambio en Latinoamérica no se han establecido claramente dichas reglas, causando una desconfianza en los poderes públicos que debilitan el accionar de los emprendedores, a la hora de establecer reglas claras con quienes serán sus colaboradores en el emprendimiento.
- En estos mismo países desarrollados, encontramos a miles de personas que por su espíritu emprender, se “hicieron” a si mismas, terminando siendo el modelo a seguir por muchos con estas mismas aspiraciones.
- En Norteamérica, este sueño no ha declinado pese a los diversos obstáculos con los que se enfrentan a la hora de emprender en su propio negocio.



RECOMENDACIONES:

Una vez terminado el presente trabajo me permito mencionar las siguientes recomendaciones que ayudarán al mejoramiento del Sistema empresarial:

- Promover la formación emprendedora; aprovechando los importantes recursos materiales y humanos (intelectuales) que se encuentran desaprovechados, y que ayudaría al desarrollo económico de la región y a la creación de puestos de trabajo.
- Una buena formación emprendedora, no sólo nos preparará para poder crear y manejar una empresa en un contexto adverso como el que tenemos en Latinoamérica, sino que también nos convertirá en candidatos interesantes para las grandes compañías, cada vez más interesadas en recursos humanos con mentalidad emprendedora.
- Trabajar en el dominio personal, ya que es el camino para el cumplimiento de sus metas.
- No tener la mentalidad de “dueño de negocio”, ya que quienes tienen esta idea; si bien surgen no logran mantenerse en el tiempo, debido a una serie de factores que se van creando a su alrededor.
- Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.
- Un punto importante y que ayudará mucho a un nuevo modelo de creación de empresas en el siglo XXI, es la aplicación del vehículo



societario, el mismo que consiste en una sumatoria de acuerdos y normativas que permiten a todos aquellos que se involucren con el emprendimiento entender las reglas del juego.

- Establecer una red de contactos (Red Networking, es la clave para encontrar financiamiento del emprendimiento) con inversores, clientes, proveedores.
- Otro punto importante es “respetar y valorar las diferencias entre las personas.
- Compartir la riqueza que es creada en todos los niveles con todos lo que contribuyen a crearla.



BIBLIOGRAFIA:

CASTELLS M, "La Era de la Información: economía, sociedad y cultura", México. Siglo XXI, 1999.

CUFFORD, A.M Dixon, "Un modelo de negocio que combina la iniciativa emprendedora social con la mejora del medio ambiente", Editorial Esic, 2005.

DURNSTON, J, "Construyendo capital social comunitario", Revista de la CEPAL, Santiago de Chile, 1999.

ESCORSA CASTELLS, P. "Tecnología e innovación en la empresa", España: Editorial UPC, 1997.

FERNANDEZ, C. "Conocimiento para innovar". Revista Sistema, 2003.

(<http://es.answers.yahoo.com>)

(<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/factores.htm>).

(<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/ginnovacion/gestion/gestion.htm>).

(<http://www.mba.americaeconomia.com/.../emprendedores-indigenas-de-los-campos-la-formacion-ejecutiva>).

(<http://www.hoy.com.ec/...ecuador/emprendedores-y-empresarios-366555.html>).

(<http://www.scribd.com/.../Crecimiento-y-Desarrollo-Economico>).

(<http://www.madrimasd.org/revista/editorial18/editorial.asp>).

(<http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna1.asp>).



(<http://www.madrimasd.org/revista/revista23/lmasDred/red.asp>).

(<http://espanol.groups.yahoo.com/group/psicologiaindividual2006/files/Retcambio%20C%20un%20contrajuego%20de%20posibilidades.art%80%A0%A0%EDcuilo.2006.doc>).

GARCIA Juan de Dios, "Innovación Social", Ed.Salvat, Barcelona, 2009.

GOMEZ S. Luz Stella, "Proceso de innovación", Medellín-Colombia, 2009

MIGUEZ Daniel, "El emprendedor profesional", Buenos Aires Argentina, 2008.

RODRIGUEZ P., J, "La innovación desde la perspectiva del conocimiento".
Sistema Madrid, 2003.

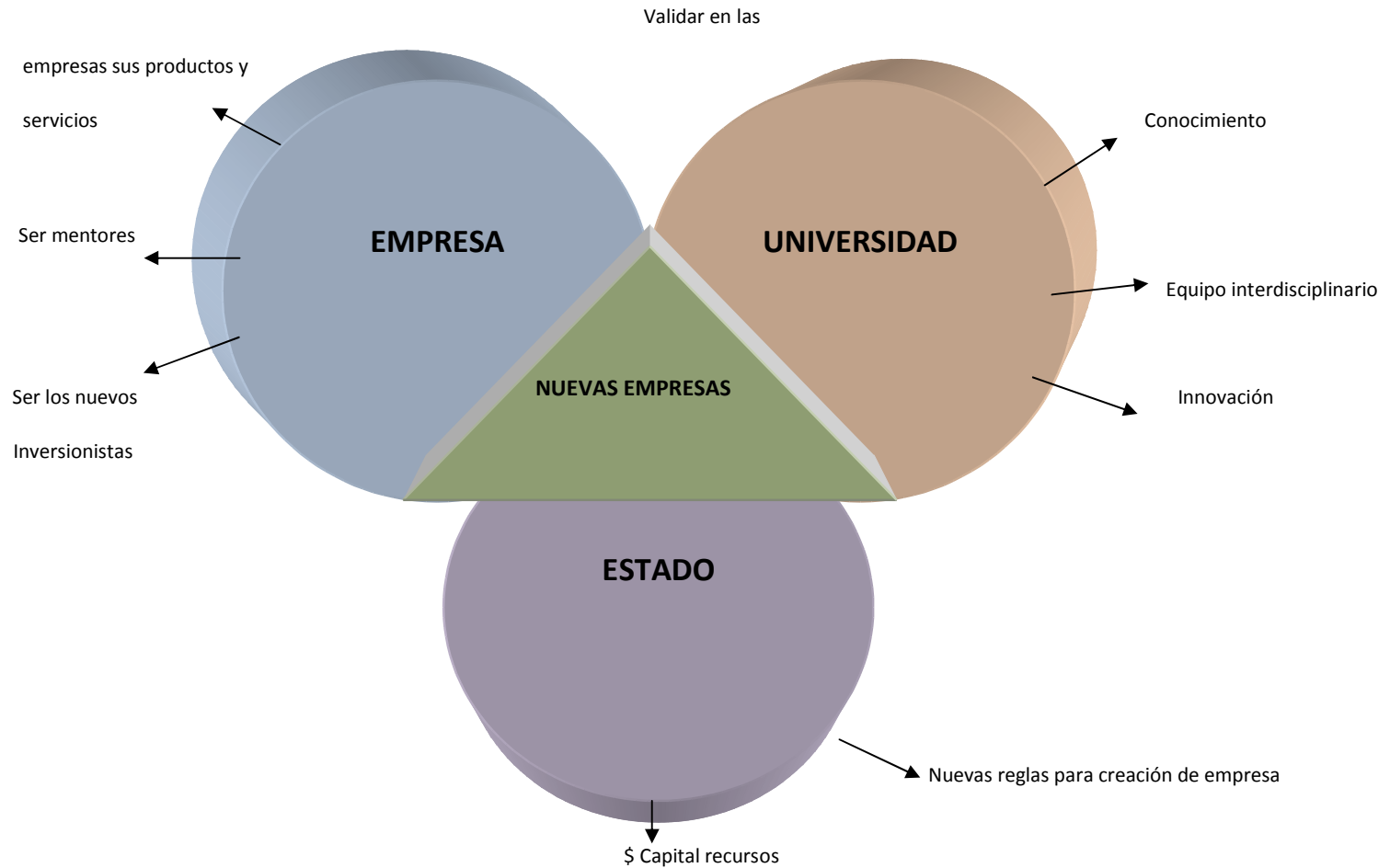
Santos, J. A. "La Ruta: Un mapa para construir futuros", El Salvador: Editorial
de la Universidad de El Salvador, 2004.



ANEXOS

Ciencia, Tecnología, Innovación y Sociedad

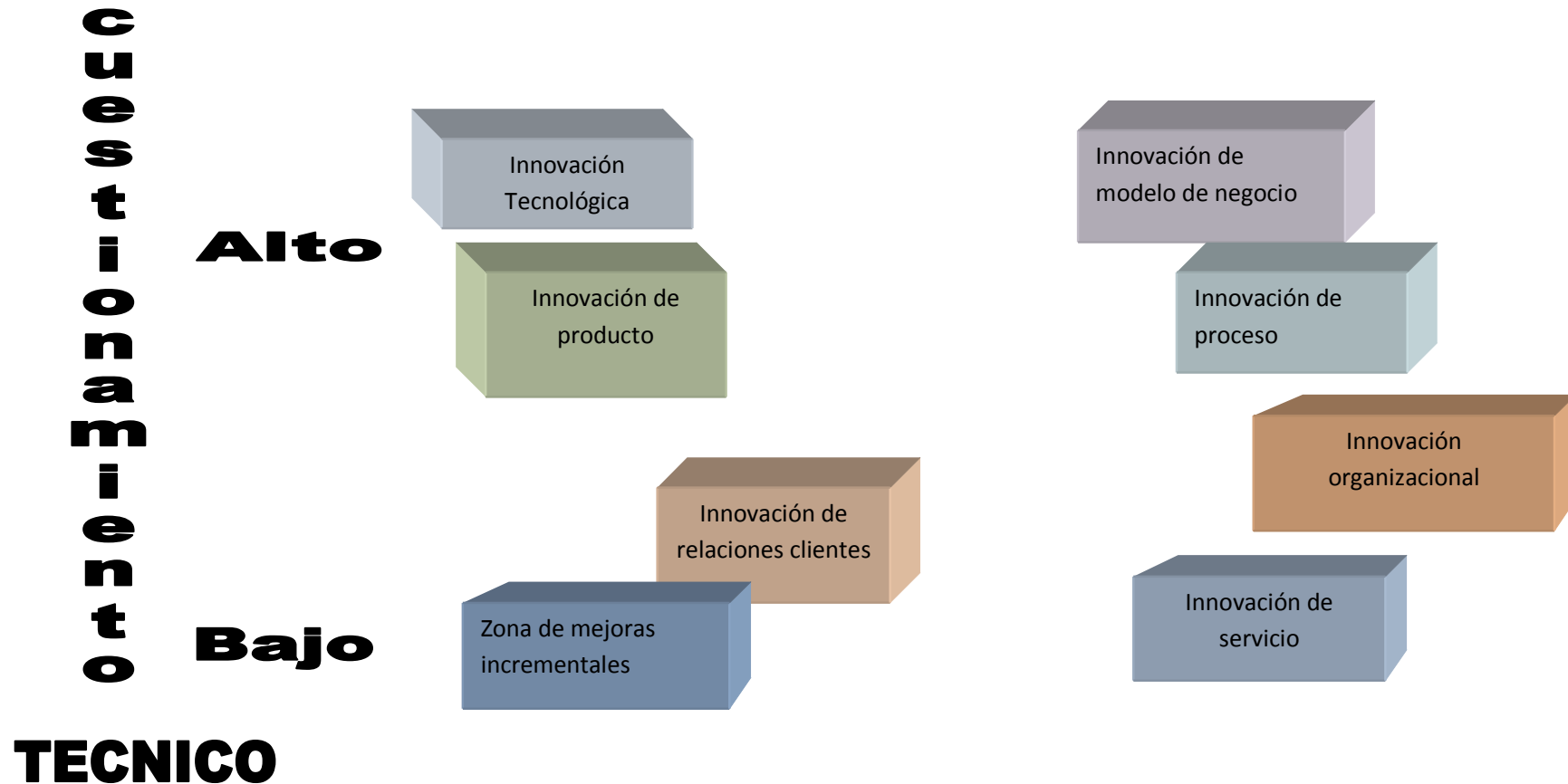
(Anexo 1)





Grado relativo de cuestionamiento social

(Anexo 2)





Fundamentos de la empresa innovadora

(Anexo 3)

