



**Emprendimiento e Innovación en las empresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito**

Chicaiza Chicaiza, Jessica Alexandra

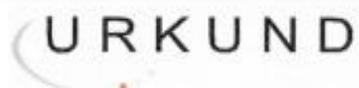
Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Trabajo de titulación, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Ing. Maya Carrillo, Azucena Maribel, Mba

17 de agosto de 2020



---

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Jessica\_Chicaiza 16-08-2020-2.docx (D77867946)  
Submitted: 8/17/2020 6:25:00 PM  
Submitted By: ammaya@espe.edu.ec  
Significance: 3 %

### Sources included in the report:

TESIS Jessica Goyes\_F.docx (D54331043)  
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p28.pdf>

### Instances where selected sources appear:

27

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jessica", enclosed within a blue oval. A vertical line extends downwards from the bottom of the oval.



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**Emprendimiento e Innovación en las empresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito**" fue realizado por la señorita **Chicaiza Chicaiza Jessica Alexandra** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 17 de agosto del 2020

Ing. Maya Carrillo, Azucena Maribel, MBA

C. C. 171634638-0



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Chicaiza Chicaiza, Jessica Alexandra**, con cédula de ciudadanía n° 172151359-4, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Emprendimiento e Innovación en las empresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 17 de agosto del 2020

Firma

**Chicaiza Chicaiza, Jessica Alexandra**

C.C.: 172151359-4



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Chicaiza Chicaiza, Jessica Alexandra**, con cédula de ciudadanía n° 172151359-4, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Emprendimiento e Innovación en las empresas familiares del Distrito Metropolitano de Quito** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolqui, 17 de agosto del 2020

Firma

**Chicaiza Chicaiza, Jessica Alexandra**

C.C.: 172151359-4

## **Dedicatoria**

A Dios por ser mi fuerza y mi guía para cumplir con esta meta.

A mi hija Shaiel por ser el motivo y la inspiración más grande que tengo en mi vida.

A mis papis por todo su apoyo incondicional en todo este largo proceso.

A mis hermanas por su cariño, ayuda y apoyo en todo momento.

A Paul por su apoyo y por siempre creer en mí.

A mis abuelitas por su amor y cariño incondicional.

**Jessica Chicaiza**

## Agradecimiento

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que me ha brindado día a día, dándome la fuerza y sabiduría necesaria para no rendirme.

A mi hija Shaiel por su amor, paciencia y cariño constante por siempre apoyarme y animarme para cumplir esta meta te amo.

A mis padres, porque, aunque fue largo este camino jamás me abandonaron, sin su apoyo no lo hubiera logrado.

A mis hermanas Jhoss y Vale por su cariño, apoyo incondicional y amor a mi hija.

A Paúl por estar conmigo en todo este tiempo en las buenas y en las malas, gracias porque nunca dejaste de creer en mí y me impulsaste a ser mejor cada día.

A mis abuelitas Mami Luisa y Mami Queti por todo el amor y ejemplo que me brindaron siempre les adoro.

A mis amigas, Vero, Erika, Anita, Nathy y Karol por su amistad sincera, cariño y aprecio les quiero un montón.

A mi tutora Ing. Maribel Maya MBA. por su apoyo incondicional, conocimiento y enseñanza impartida en este proceso.

**Jessica Chicaiza**

## Índice de contenidos

Urkund.....	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de autoría .....	4
Autorización de publicación .....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimiento .....	7
Índice de contenidos.....	8
Índice de tablas .....	11
Índice de figuras .....	13
Resumen.....	17
Abstract.....	18
Capítulo I Introducción.....	19
Planteamiento del problema .....	19
Justificación.....	23
Pregunta de investigación.....	25
Objetivos .....	25
General.....	25
Específicos .....	26
Capítulo II Marco teórico.....	27
Empresas familiares .....	27
Emprendimiento corporativo .....	28
Definición.....	28
Teoría de emprendimiento corporativo .....	30
Modelos de emprendimiento corporativo en la empresa .....	34

	9
Dimensiones de medición del emprendimiento corporativo.....	41
Innovación empresarial.....	48
Definición.....	48
Teoría de innovación .....	49
Modelos de innovación .....	51
Dimensiones de evaluación de la innovación empresarial .....	60
Hipótesis.....	64
Marco referencial (estudios previos realizados sobre el tema).....	65
Capítulo III Marco metodológico .....	69
Diseño de investigación.....	69
Tipos de investigación .....	69
Población.....	70
Muestra .....	70
Justificación del error de muestreo escogido .....	71
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	72
Validación de instrumentos.....	76
Proceso de recolección de datos .....	80
Capítulo IV Análisis de resultados .....	81
Análisis univariado.....	81
Datos generales de las empresas.....	82
Emprendimiento corporativo .....	84
Potencial de innovación .....	99
Análisis bivariado.....	122
Emprendimiento corporativo * potencial de innovación.....	123
Dimensiones del emprendimiento corporativo * potencial de innovación .....	124

	10
Emprendimiento corporativo * dimensiones del potencial de innovación.....	125
Análisis consolidado .....	126
Estrategias para la mejora de la innovación desde el emprendimiento corporativo..	132
Capítulo V Conclusiones y recomendaciones.....	140
Conclusiones.....	140
Recomendaciones.....	142
Bibliografía .....	144
Anexos .....	152

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Modelos de emprendimiento</i> .....	40
Tabla 2. <i>Dimensiones e indicadores de emprendimiento corporativo de Covin y Miles</i>	41
Tabla 3. <i>Dimensiones de emprendimiento</i> .....	42
Tabla 4. <i>Dimensiones de emprendimiento</i> .....	43
Tabla 5. <i>Dimensiones e indicadores</i> .....	44
Tabla 6. <i>Dimensiones e indicadores de emprendimiento</i> .....	45
Tabla 7. <i>Dimensiones de emprendimiento según Arzubiaga y otros</i> .....	46
Tabla 8. <i>Resumen de dimensiones de emprendimiento</i> .....	47
Tabla 9. <i>Modelos de innovación</i> .....	59
Tabla 10. <i>Dimensiones de innovación</i> .....	60
Tabla 11. <i>Dimensiones de innovación</i> .....	61
Tabla 12. <i>Dimensiones de innovación</i> .....	61
Tabla 13. <i>Dimensiones de innovación</i> .....	62
Tabla 14. <i>Dimensiones de innovación</i> .....	63
Tabla 15. <i>Antecedentes del tema</i> .....	66
Tabla 16. <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	75
Tabla 17. <i>Confiabilidad del Cuestionario de Emprendimiento Corporativo</i> .....	77
Tabla 18. <i>Confiabilidad del Cuestionario de Potencial de Innovación</i> .....	77
Tabla 19. <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la normalidad de los datos</i> .....	122
Tabla 20. <i>Emprendimiento corporativo * Potencial de innovación</i> .....	123
Tabla 21. <i>Dimensiones Emprendimiento corporativo * Potencial de innovación</i> .....	125
Tabla 22. <i>Emprendimiento corporativo * Dimensiones del Potencial de innovación</i> ....	125
Tabla 23. <i>Resumen de Emprendimiento corporativo</i> .....	127
Tabla 24. <i>Resumen de Potencial de innovación</i> .....	129

Tabla 25. <i>Diseño de estrategia 5W</i> .....	12
Tabla 26. <i>Estrategias para mejora basadas en fortalezas</i> .....	132
	134

## Índice de figuras

Figura 1. <i>Árbol del problema</i> .....	22
Figura 2. <i>Jerarquía de terminología sobre emprendimiento</i> .....	29
Figura 3. <i>Relación entre entorno institucional y emprendimiento corporativo</i> .....	32
Figura 4. <i>Emprendimiento e innovación de Covin y Slevin</i> .....	35
Figura 5. <i>Modelo de emprendimiento</i> .....	36
Figura 6. <i>Modelo de emprendimiento</i> .....	37
Figura 7. <i>Modelo integral de emprendimiento corporativo de Ireland, Covin y Kuratko</i> .....	38
Figura 8. <i>Modelo de emprendimiento</i> .....	39
Figura 9. <i>Modelo mixto de gestión de la innovación</i> .....	52
Figura 10. <i>Modelo integrado de gestión de la innovación</i> .....	53
Figura 11. <i>Modelo de enlaces en cadena de Kline</i> .....	55
Figura 12. <i>Modelo de innovación en una empresa</i> .....	56
Figura 13. <i>Modelo de innovación abierta</i> .....	57
Figura 14. <i>Modelo lineal de innovación</i> .....	58
Figura 15. <i>Modelo en red de innovación</i> .....	58
Figura 16. <i>Gráfico de relación de variables</i> .....	65
Figura 17. <i>Validación del Cuestionario de Emprendimiento Corporativo: ¿La pregunta es comprensible?</i> .....	78
Figura 18. <i>Validación del Cuestionario de Potencial de Innovación ¿La pregunta es comprensible?</i> .....	79
Figura 19. <i>Actividad económica</i> .....	82
Figura 20. <i>Antigüedad</i> .....	83
Figura 21. <i>Número de empleados</i> .....	83

	14
Figura 22. <i>Rango de ventas anuales</i> .....	84
Figura 23. <i>Resumen de variable: Emprendimiento corporativo</i> .....	85
Figura 24. <i>Preferencia en investigación y desarrollo</i> .....	85
Figura 25. <i>Introducción de productos o servicios nuevos</i> .....	86
Figura 26. <i>Cambios numerosos o radicales en los productos o servicios</i> .....	86
Figura 27. <i>Resumen de dimensión: Innovación</i> .....	87
Figura 28. <i>Actuación antes que los competidores</i> .....	88
Figura 29. <i>Introduce primero los productos y servicios en el mercado</i> .....	88
Figura 30. <i>Posición muy competitiva</i> .....	89
Figura 31. <i>Resumen de dimensión: Proactividad</i> .....	90
Figura 32. <i>Planteamiento de proyectos con alto riesgo y rédito</i> .....	90
Figura 33. <i>Afrontamiento de fuertes amenazas y oportunidades importantes</i> .....	91
Figura 34. <i>Posición agresiva y valiente para aprovechar oportunidades</i> .....	92
Figura 35. <i>Resumen de dimensión: Asunción de riesgos</i> .....	93
Figura 36. <i>Negocio intensamente competitivo</i> .....	93
Figura 37. <i>Aplicación de enfoque audaz o agresivo cuando compite</i> .....	94
Figura 38. <i>Reacción sobre la oferta de la competencia</i> .....	94
Figura 39. <i>Resumen de dimensión: Agresividad competitiva</i> .....	95
Figura 40. <i>Permiso a empleados para actuar y pensar sin que su jefe le ponga límites</i> .....	95
Figura 41. <i>Libertad de empleados para decidir mejor procedimiento para sus actividades</i> .....	96
Figura 42. <i>Libertad de empleados para decidir cómo hacer su trabajo</i> .....	96
Figura 43. <i>Libertad de empleados para comunicarse entre compañeros</i> .....	97
Figura 44. <i>Autoridad de empleados para decidir qué es lo mejor para el negocio</i> .....	97

	15
Figura 45. Acceso de empleados a toda la información para su trabajo .....	98
Figura 46. Resumen de dimensión: Autonomía .....	99
Figura 47. Resumen de variable: Potencial de innovación.....	99
Figura 48. Criterio compartido de ejecutivos sobre el futuro de la organización.....	100
Figura 49. Fomento activo del cambio e implementación de cultura de mejora .....	101
Figura 50. Oportunidad de que los empleados ayuden a implementar cambios .....	101
Figura 51. Alto sentido de unidad y propósito empresarial.....	102
Figura 52. Promoción de capacitación y posibilidad de carrera en la empresa .....	102
Figura 53. Mantenimiento de procesos de comunicación interna.....	103
Figura 54. Medición formal y regular de satisfacción de empleados .....	103
Figura 55. Aprovechamiento de habilidades del personal.....	104
Figura 56. Mantención de un ambiente de trabajo de salud, seguridad y bienestar ....	104
Figura 57. Diseño de productos y procesos se considera ventaja competitiva.....	105
Figura 58. Actualización de capacitación al personal.....	105
Figura 59. Creación de canales virtuales y físicos para difusión de información .....	106
Figura 60. Gestión de los propios activos intelectuales .....	106
Figura 61. Proporción de espacios para que el personal comparta experiencias laborales .....	107
Figura 62. Trabajo en equipo para generar comunicación entre los miembros.....	108
Figura 63. Trabajo estimulante, no rutinario para los empleados.....	108
Figura 64. Reconocimiento y recompensa a empleados por su creatividad.....	109
Figura 65. Resumen de dimensión: Estímulos de innovación .....	110
Figura 66. Mantenimiento de tecnología de vanguardia .....	110
Figura 67. Aprovechamiento de nuevas prácticas y tecnologías.....	111
Figura 68. Preferencia por programas de largo alcance tecnológico .....	111

	16
Figura 69. <i>Pensamiento en la próxima generación de tecnología</i> .....	112
Figura 70. <i>Excelentes procesos de comunicación de I + D y las otras áreas</i> .....	112
Figura 71. <i>I + D persigue resultados innovadores de vanguardia</i> .....	113
Figura 72. <i>Estrategia de I + D es para proyectos de alto riesgo y rédito</i> .....	113
Figura 73. <i>I + D juega papel importante en la estrategia comercial</i> .....	114
Figura 74. <i>Resumen de dimensión: Capacidad de innovación</i> .....	115
Figura 75. <i>Nivel de novedad de los productos es el mejor en la industria</i> .....	116
Figura 76. <i>Mejor uso de innovaciones tecnológicas en nuevos productos</i> .....	116
Figura 77. <i>Alta velocidad de diseño y desarrollo de nuevos productos</i> .....	117
Figura 78. <i>Alto número de productos que se introduce en el mercado versus la competencia</i> .....	118
Figura 79. <i>Alto número de productos que es primero en el mercado</i> .....	118
Figura 80. <i>Mejor competitividad tecnológica en la industria</i> .....	119
Figura 81. <i>Adaptación tecnológica en procesos más rápida que la competencia</i> .....	120
Figura 82. <i>Utilización de la mejor tecnología de la industria</i> .....	120
Figura 83. <i>Alto porcentaje de procesos que se actualizan</i> .....	121
Figura 84. <i>Resumen de dimensión: Desempeño de innovación</i> .....	121
Figura 85. <i>Correlación: Emprendimiento corporativo * Potencial de innovación</i> .....	124

## Resumen

El emprendimiento corporativo es un proceso estratégico empresarial mediante el cual las organizaciones generan capacidades y ventajas competitivas para lograr el crecimiento económico. Frente a esto, la innovación es la competencia de la empresa para generar y aplicar de forma eficiente y eficaz cualquier novedad para resolver problemas o necesidades del mercado. Con esto en cuenta, es concebible que la innovación está presente en el emprendimiento corporativo, pero no todo emprendimiento corporativo es innovador. Por ejemplo, puede ser el caso de las empresas familiares, que suelen aferrarse a la tradición, siendo un obstáculo para innovar. El objetivo de la presente investigación es determinar el emprendimiento corporativo y su relación con el potencial de innovación en las empresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito. Para la realización del estudio se llevó a cabo una investigación descriptiva y correlacional, con enfoque cuantitativo, aplicada a una muestra de 149 empresas, mediante instrumentos estructurados y validados. Los resultados obtenidos evidencian un nivel alto de emprendimiento corporativo en las empresas familiares de Quito (93%), en el que destacaron aspectos como la innovación y agresividad competitiva; pero se requiere mejorar elementos como la autonomía del personal y la asunción de riesgos en proyectos que generen beneficios para las entidades. En cuanto al potencial de innovación se evidenció un porcentaje alto en más del 90% de casos, donde el liderazgo y la gestión de personal obtuvieron puntajes importantes, sin embargo, la investigación y desarrollo y los cambios de tecnología en procesos requieren un mayor esfuerzo por parte de las empresas. Finalmente, en el análisis de correlación entre las variables propuestas, se obtuvo un coeficiente de Pearson de +0,762. Se concluye que el emprendimiento corporativo tiene una fuerte influencia en el potencial de innovación de las empresas analizadas.

### Palabras claves:

- **EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO**
- **POTENCIAL INNOVACIÓN**
- **EMPRESA FAMILIAR.**

## Abstract

Corporate entrepreneurship is a strategic business process through which organizations generate capacities and competitive advantages to achieve economic growth. On the other hand, innovation is the competence of the company to efficiently and effectively generate and apply any novelty to solve problems or market needs. With this in mind, it is conceivable that innovation is present in corporate entrepreneurship, but not all the corporate entrepreneurship is innovative. For example, it may be the case of family businesses, which tend to cling to tradition, being an obstacle to innovation. The objective of this research is to analyze corporate entrepreneurship and its relationship with the potential for innovation in family businesses domiciled in the Metropolitan District of Quito. A descriptive and correlational research was carry out, with a quantitative approach, applied to a sample of 149 companies, using structured and validated instruments. The results obtained show a high level of corporate entrepreneurship in Quito's family businesses (93%), in which aspects such as innovation and competitive aggressiveness stood out; but it is necessary to improve elements such as the autonomy of the personnel and the assumption of risks in projects that generate benefits for the entities. Regarding the potential for innovation, a high percentage was evidence in more than 90% of cases, where leadership and personnel management obtained important scores, however, research and development and changes in technology in processes require a greater effort to part of the companies. Finally, in the correlation analysis between the proposed variables, a Pearson coefficient of +0.762 was obtain. It is conclude that corporate entrepreneurship has a strong influence on the innovation potential of the companies analyzed.

### Keywords:

- **CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**
- **POTENTIAL INNOVATION**
- **FAMILY BUSINESS.**

# Capítulo I

## Introducción

### Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación aborda el problema de la alta mortalidad en el sector de las empresas familiares en Ecuador, por la ausencia de prácticas de emprendimiento corporativo e innovación. La empresa privada ha sido un tema importante en la investigación en administración, y a lo largo de los años ha tomado gran renombre las llamadas “empresas familiares” (Arzubiaga, Unai, Iturralde, Jainaga, & Maseda, 2012). Es así, que en el Ecuador esto no es una excepción, ya que el porcentaje de empresas familiares con relación al total de empresas existentes, es muy elevado. Según un estudio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), realizado con la base de datos de la Superintendencia de Compañías, y citado por esta misma institución, ubica en un 90,5% al porcentaje de empresas familiares con relación al total de empresas constituidas en el Ecuador. De manera similar Camino & Bermudez (2018) señalan que la presencia de empresas familiares en las micro y pequeñas, medianas y grandes empresas son el 90%, 88% y 65,9% respectivamente. Sin embargo, estos autores señalan que estas estadísticas se basan en los criterios definidos por los autores para calificar a una empresa como ‘familiar’, ante la falta de parámetros en el país.

Por consiguiente, esta forma de organización presenta características propias que requieren mayor atención no solo por su particular estilo gerencial sino también por la importancia económica que tiene en el país, de igual forma Gutiérrez, Romero, Díaz, & Sulbarán (2017) mencionan que la empresa familiar cada día cobra mayor

preeminencia, su sustancial contribución en la generación de producto, empleo e ingreso la convierte en pilar de progreso y bienestar. Por esta razón, en economías con gran presencia de empresas familiares como en el caso de Ecuador, una alta tasa de mortalidad de estas, puede generar un impacto sustancial.

Por su parte las estadísticas del sector empresarial en el país no son alentadoras, según los datos del INEC, para el año 2018 se crearon 8914 empresas para sumar un total de 899208 empresas activas, sin embargo, en el año 2017 se registraban 908009 empresas activas, lo que indica que en el mismo período cerraron 17715 empresas. En síntesis, entre los años 2017 y 2018 cerraron más empresas de las que se crearon. (INEC, 2019)

Al respecto, Flores (2018) indica que cerca del 90% de nuevas empresas en Ecuador no logra sobrepasar los tres años de vida. Del mismo modo Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2018) mencionan que las empresas que tienen un cierre durante los primeros años de funcionamiento, suelen ser iniciativas que no alcanzan a madurar o no pueden sostenerse en el mercado el tiempo suficiente para lograr una solidez y estabilidad constante. Según Lasio y otros (2018), entre los factores de mortalidad, puede observarse la falta de capacidad para emprender, mientras que el Global Entrepreneurship Monitor (2019) señala a las finanzas empresariales, las políticas de gobierno y la transferencia de Investigación y Desarrollo<sup>1</sup> como aspectos 'insuficientes' en el Ecuador. Adicional, este último señala a la generación de empleo, la internalización de productos o servicios, la percepción de la competencia y la innovación de productos o servicios como retos para emprender.

---

<sup>1</sup> Se refiere al proceso de transferencia de tecnología o conocimiento obtenido mediante la investigación y desarrollo a productos y servicios de la empresa. Entre sus variables se halla la innovación. (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo, 2018)

Con respecto a la capacidad de emprender, según Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo (2018), el Ecuador mantiene la TEA más alta entre los países de América Latina y el Caribe, siempre por encima de la media regional y de las economías de eficiencia. Este indicador mide la actividad emprendedora individual y responde a las decisiones de emprender. A pesar que la TEA en Ecuador sea elevada, esta ha venido declinando gradualmente de 36% en 2013 hasta 29.6% en 2017.

Un reflejo de esto, es el porcentaje de emprendimiento corporativo (actividades que pueden incluir el desarrollo o lanzamiento de nuevos productos o servicios, o la puesta en marcha de una nueva unidad de negocio) que se posicionó en el 0,5% para el año 2017, por debajo de Perú (0,8%), Colombia (1,8%) y Chile (4,5%), (Lasio y otros, 2018, pág. 41). En este punto es relevante tomar en consideración que el emprendimiento puede surgir como resultado de una necesidad o de una oportunidad, no obstante, este último es más innovador pues trata de aprovechar las condiciones que se presentan y no solo de suplir una carencia. Además, como sugieren los autores, los negocios se están concentrando, entre otros aspectos, en una baja innovación por evitar el riesgo, a pesar de que eleva su probabilidad de cerrar. Con relación a esto vale señalar a Leach (1999), quien sugiere que evitar el riesgo es una de las características más frecuentes en empresas familiares, y que lleva a considerar que una baja actividad de intra emprendimiento en empresas familiares impide incorporar la innovación, lo que es un factor de mortalidad empresarial

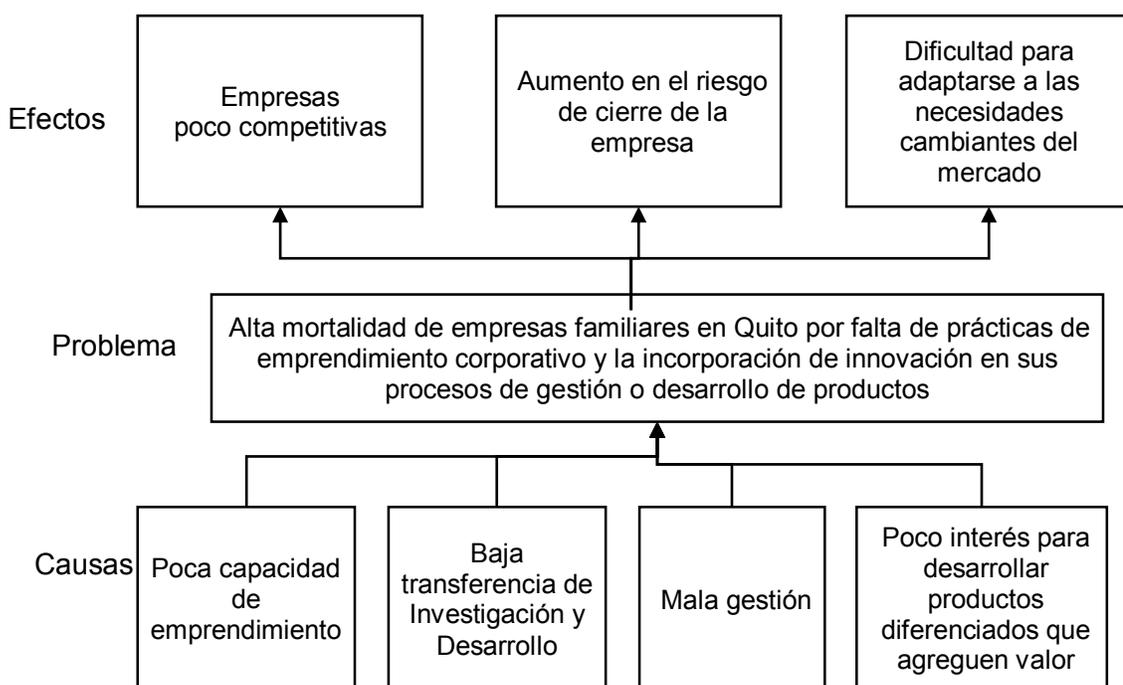
Leach (1999) explica la aversión al riesgo en empresas familiares como el resultado de la superposición de dos sistemas, el empresarial (caracterizado con una base laboral, conducta consciente y aprovechamiento del cambio) y el familiar (con una base emocional, conducta subconsciente y minimización del cambio), lo que crea fricción y conflicto en decisiones destinadas a modificar lo establecido y por ende,

reacias a innovar, pues consideran a su organización como un patrimonio familiar a cuidar y mantener intacto.

Por esto, el problema se identifica como la alta mortalidad de empresas familiares en Quito por falta de prácticas de emprendimiento corporativo y la incorporación de innovación en sus procesos de gestión o desarrollo de productos. Sus causas y efectos se muestran en la figura 1:

**Figura 1.**

*Árbol del problema*



El problema descrito se origina por varias causas, entre las que se reconoció la poca capacidad de emprendimiento, baja transferencia de investigación y desarrollo, además de una mala gestión y poco interés para desarrollar productos diferenciados que agreguen valor. Como consecuencia, esto genera empresas poco competitivas, y una

reacción lenta ante el aprovechamiento de oportunidades emergentes, además, las empresas que no emprenden ni innovan, tienen dificultades para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. En el presente estudio se busca abordar este problema en el caso de las empresas familiares.

## **Justificación**

Como se describió en el planteamiento del problema, las empresas pueden morir por una mala gestión en la que se evita el riesgo que trae consigo la innovación y el emprendimiento corporativo. Considerando esto, el estudio se sustenta en identificar cuáles son los factores del emprendimiento corporativo y la innovación que está perjudicando a la mortalidad de las empresas familiares.

El estudio es relevante desde una postura teórica y académica, debido a que existen pocas investigaciones a nivel local centradas en el emprendimiento corporativo en las empresas familiares. Es de resaltar que, el presente estudio, toma como sinónimo a emprendimiento corporativo e intraemprendimiento, pues ambos términos hacen referencia a acciones emprendedoras dentro de organizaciones ya establecidas y funcionales. Por ejemplo, en el buscador Google Académico, los términos "empresas familiares intraemprendimiento" arrojan 585 resultados, al agregar el término "Ecuador" la búsqueda se reduce a 162 resultados, de los cuales solo 104 corresponden a los últimos cinco años.

Por esto, el estudio es original puesto que no se observó otra investigación que aborde ambas variables (emprendimiento corporativo e innovación) en el análisis de empresas familiares en Ecuador; sin embargo, hay trabajos similares a nivel internacional que han considerado un enfoque cercano como Gálvez (2011) en "Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas

colombianas”, Cruz (2015) en “Emprendimiento e innovación social: el intraemprendimiento en la Universidad Santo Tomás”, y González y Olivie (2016) en “Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento”. Se considera relevante combinar el emprendimiento corporativo con la innovación, puesto que suele darse por hecho de que emprender es innovar, sin embargo, el emprendimiento corporativo puede verse impactado por el potencial de innovación de una empresa. En conclusión, este estudio muestra que no todas las empresas que implementan acciones de emprendimiento corporativo lo hacen innovando, sobre todo en el caso de empresas familiares en las cuales los emprendimientos suelen mantenerse bajo la misma línea de gestión y producto que consideren como tradicional para su organización, es decir, existe resistencia al cambio y la innovación

Con relación a esto vale añadir que la comprensión del emprendimiento corporativo y el potencial de innovación en empresas familiares permitirán, como sugieren Arzubiaga; Iturralde y Maseda (2012), acumular nuevos conocimientos en torno a estos conceptos. Por su parte Bedoya, Toro, & Arango (2017) consideran que el abordaje de la iniciativa emprendedora, es una actividad propicia para impulsar en las empresas la generación de proyectos e ideas innovadoras, con un alto valor estratégico. La evidencia que se aporte se sumará a la de otros estudios que respaldan la práctica de la innovación y el emprendimiento (Díaz, Guerrero, & Peña, 2015; Bedoya, Toro, & Arango, 2017), considerando estas variables como componentes necesarios en una empresa que se enfrenta a mercados actuales. Además, se enmarca la innovación como proceso impulsor del desarrollo económico bajo la concepción de Schumpeter (Echeverría, 2008; Calderon, 2008).

Vale destacar además los estudios que han observado una influencia positiva del emprendimiento corporativo en la innovación, como Gálvez (2011) quien señala una

influencia positiva de la actividad emprendedora corporativa y la innovación en gestión y producción, sobretodo en micro y pequeñas empresas. Para Cruz (2015) en cambio, uno de los puntos más relevantes del emprendimiento y la innovación, es impulsar la transferencia de conocimiento y tecnología desde las entidades académicas a todo el sector empresarial, lo que aumenta la competitividad a la vez que apoya las oportunidades de desarrollo de cada empresa; pero lo más importante, beneficia a la sociedad en general.

Por otro lado, desde el ámbito metodológico, el estudio evalúa el emprendimiento corporativo desde las cinco dimensiones propuestas por Arzubíaga; Iturralde y Maseda (2012), estas son: la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, la autonomía y la competitividad agresiva. En cuanto a la innovación, se consideró la metodología propuesta por Prajogo y Ahmed (2006) y, como dimensiones a tres ámbitos empresariales que expresan su potencial de innovación: los estímulos para innovar, la capacidad de innovar, y el desempeño en innovación. Tanto las dimensiones de emprendimiento corporativo como las de innovación, se pueden medir de una forma cuantitativa sobre la base de varios ítems para cada una, mediante una escala de Likert, esto facilita el análisis de resultados y el cruce de datos.

## **Pregunta de investigación**

### **Objetivos**

#### ***General***

- Determinar el emprendimiento corporativo y la relación con el potencial de innovación en las empresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito

***Específicos***

- Identificar las bases teóricas del emprendimiento corporativo y la innovación aplicables en la gestión de empresas familiares.
- Analizar el emprendimiento corporativo en empresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Medir el potencial de innovación de las empresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Establecer la relación entre el emprendimiento corporativo y el potencial de innovación en empresas familiares en el Distrito Metropolitano de Quito.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### Empresas familiares

De acuerdo con Basco (2006) los orígenes de las empresas familiares se remiten a la antigüedad donde la actividad que ejercía un artesano era transmitida a sus herederos, sin embargo, no es sino hasta la primera revolución industrial en el siglo XVI donde toma importancia puesto que la falta de un marco que legisle y garantice los contratos comerciales, se suple mediante códigos de conducta sustentados en la reputación de las familias dueñas de la empresa. Así, las relaciones familiares se convierten en un “motor aglutinante del sistema económico que permitía el intercambio ante la incertidumbre de un marco que lo legislase” (pág. 35).

Cabrera, Déniz, y Santana (2005, pág. 46) opinan que lo que define a una empresa familiar es la existencia de un grupo familiar que influye en la propiedad, gobierno, dirección, sucesión, objetivos y estructura empresarial. Por su parte Basco (2006) señala que la empresa familiar es un campo que aún sufre de dificultades para tener una definición consensuada y homogénea entre los investigadores. No obstante, las definiciones actuales suelen coincidir en que se trata de la empresa en la que existe propiedad y control familiar.

La propia naturaleza familiar de estas empresa las hace contar con ciertas características que reflejan un cierto rechazo al cambio y la innovación, pues como señala Leach (1993), generalmente el grupo familiar busca mantener la organización de una generación a otra; se teme que si la empresa no existe los vínculos y la unión familiar se desmoronen; se visualiza a la empresa como el reflejo de los valores

familiares; e incluso, existe resistencia al cambio cuando se considera la empresa como la obra cumbre de su fundador.

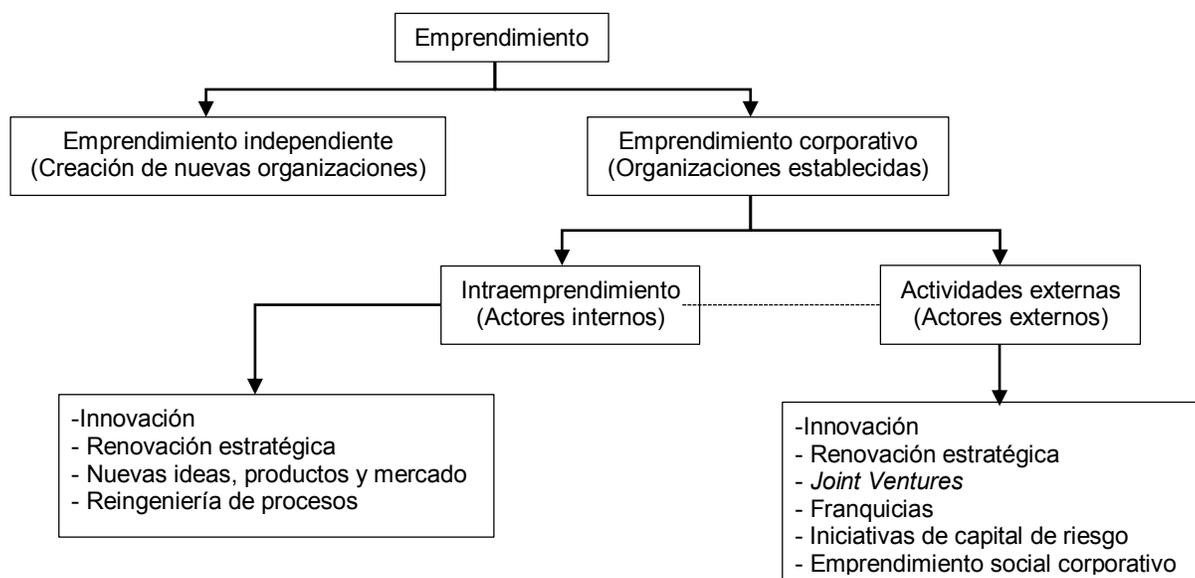
## **Emprendimiento corporativo**

### ***Definición***

Según Uribe y Reinoso (2013, pág. 13) emprendimiento es “la capacidad de la persona para crear a partir de significados, aprender a solucionar problemas, con base en sus emociones, su creatividad, sus actitudes y valores personales, lo que le permite adecuarse a un contexto y aprovechar las oportunidades que éste brinda para beneficio propio y el de la sociedad en la que está inmerso”. No obstante, esta definición está asociada principalmente con nuevos negocios o iniciativas empresariales, mas no con las actividades que se manifiestan en una empresa en funcionamiento.

Ante esto surge el concepto de emprendimiento corporativo, el cual se propone como “un proceso dinamizador que genera capacidades para que las firmas logren ventajas competitivas y crecimiento económico” (Bedoya, Toro, & Arango, 2017, pág. 23). De modo que el concepto se torna aplicable para toda acción emprendida por una organización para mejorar su posición en el mercado.

Por su lado, Coduras, Guerrero, y Peña (2011) señalan que el emprendimiento corporativo también es denominado como intraemprendimiento y emprendimiento estratégico por diferentes autores, mientras que Trujillo y Guzmán (2008) ubican al intraemprendimiento como una parte del emprendimiento corporativo como muestra la figura 2:

**Figura 2.***Jerarquía de terminología sobre emprendimiento*

*Nota.* Tomado de Trujillo & Guzmán (2008, pág. 42)

La Figura 2 discrimina entre emprendimiento corporativo e independiente. Dentro de la primera categoría ubica al intraemprendimiento llevado a cabo por actores internos, y a las actividades llevadas a cabo por actores externos como una categoría separada. No obstante, para este trabajo se consideró a emprendimiento corporativo como sinónimo de intraemprendimiento pues las actividades externas tienen su origen en decisiones e iniciativas internas, además de que muchos otros autores toman a ambos términos como sinónimos.

Por ejemplo, Torres (2019) define al intraemprendimiento como “la práctica de llevar a cabo actividades de emprendimiento, al interior de una organización, que promuevan el cambio o la disrupción en su modelo de negocio o en alguna de sus áreas”. En otras palabras, el emprendimiento busca traer el cambio a la organización,

buscando que se puedan destinar esfuerzos a actividades o productos en los que, no se había invertido antes. Con relación a esto Bedoya, Toro, y Arango (2017) proponen que el emprendimiento corporativo “busca renovar las organizaciones establecidas, facilitando así su viabilidad y competitividad a través de la utilización de diversas iniciativas empresariales basadas en la innovación” (pág. 21). En todo caso, se puede observar que el emprendimiento se basa en la iniciativa empresarial para mejorar o cambiar, de ahí que uno de los factores más importantes sea el emprendedor como persona que motiva, avista nuevas alternativas u oportunidades, y gestiona los recursos para llevarlas a cabo.

Por último, Coduras, Guerrero, y Peña, (2011), que definen al emprendimiento corporativo como:

Cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos. (pág. 10)

En ese último concepto se vuelve a mencionar a la innovación como una característica propia del emprendimiento corporativo, el cual comprende a las actividades internas de una organización que buscan expandir, fortalecer o generar ventajas competitivas, y reducir al mismo tiempo sus debilidades.

### ***Teoría de emprendimiento corporativo***

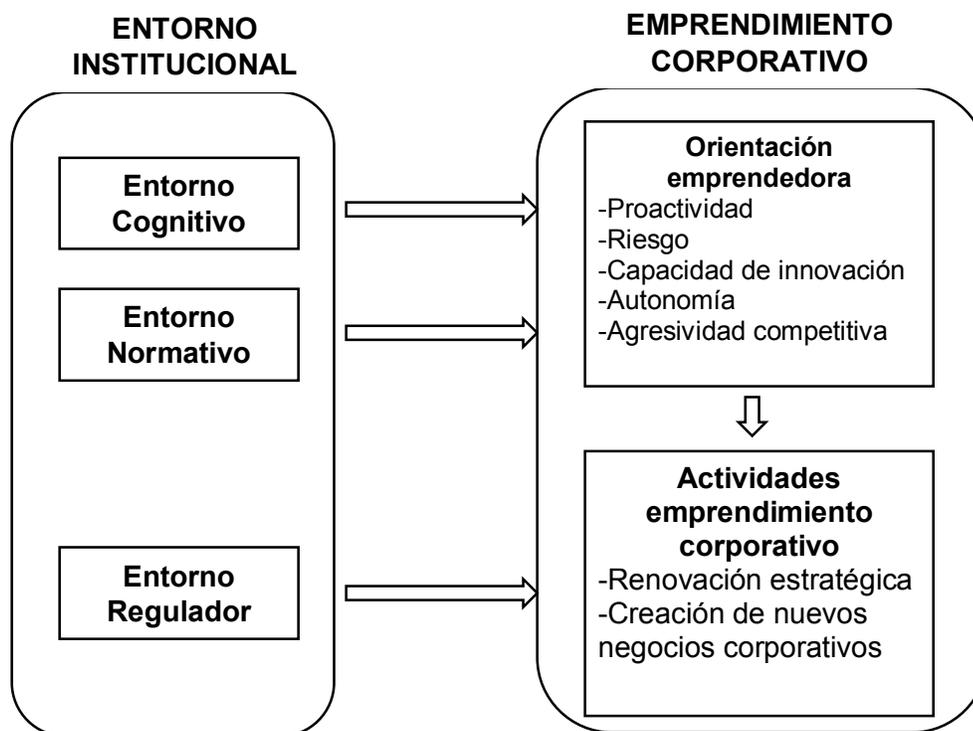
Según Coduras, Guerrero y Peña (2011) el emprendimiento corporativo se ha enriquecido a partir de distintas disciplinas como la psicología y la sociología, la administración, y la economía; y de manera similar, Matiz (2009) menciona que es frecuente que, en el ámbito del emprendimiento, se “adopten teorías populares de otras

disciplinas y las hayan adaptado para diversos fenómenos de la iniciativa empresarial” (pág. 170), de forma que se ha abordado al emprendimiento desde posturas como la contabilidad, antropología, economía, finanzas, gerencia, mercadeo, gerencia de operaciones, ciencias políticas y otras. En consecuencia, se han encontrado pocos hallazgos en cuanto a teorías específicas del emprendimiento corporativo.

Por su parte Gómez, Delgado, y Vidal (2010), proponen una teoría sociológica del emprendimiento corporativo, en la cual consideran que el comportamiento de una organización, y su punto de vista hacia el emprendimiento, se produce desde la influencia de diversas instituciones sociales. No obstante, los autores señalan que este planteamiento se desprende de la teoría institucional. El institucionalismo surge como un enfoque en el cual las instituciones son entes y recursos de los agentes y actores racionales para el logro de sus objetivos (Vargas, 2008, pág. 4). Por esto, el emprendimiento corporativo surge desde el uso de la institución como base para el desarrollo de nuevos productos y servicios, pero además, Gómez, Delgado, y Vidal (2010) rescatan que esta teoría considera los aspectos del contexto en que están inmersas las organizaciones y que modifican su comportamiento, en este caso, hacia el emprendimiento. El aporte de la sociología se centra en la importancia de los procesos culturales y las acciones organizacionales hacia el emprendimiento como la búsqueda de la legitimidad. Por eso, estos autores plantean la relación entre el entorno institucional y el emprendimiento corporativo como se muestra en la figura 3:

**Figura 3.**

*Relación entre entorno institucional y emprendimiento corporativo*



*Nota.* Tomado de Gómez, Delgado, y Vidal (2010)

En la Figura 3 se presenta el entorno institucional como aquel compuesto de tres dimensiones: regulador (referente a reglas y leyes que regulan el comportamiento de las organizaciones), normativo (reglas que evalúan y plantean valores de obligación social) y cognitivo (reglas y significados subjetivos que constituyen la naturaleza de la realidad) (Gómez, Delgado, & Vidal, 2010). En consecuencia, el entorno cognitivo y normativo influye en la orientación emprendedora que puede entenderse como el perfil emprendedor de la empresa, mientras que el entorno regulador afecta a las actividades de emprendimiento corporativo.

De manera similar Silva (2018) denomina al cambio conductual en el personal de la empresa enfocado al emprendimiento corporativo como teoría cognitiva, pero

maneja un criterio muy similar al expuesto por Gómez, Delgado y Vidal (2010). Por otro lado Silva (2018) también señala otras tres teorías: teoría de la ecología organizacional, teoría evolutiva y teoría del cambio continuo.

Respecto a lo anterior, en la teoría de la ecología organizacional se “estudia el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones para observar las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño” (Campos, Carro, & Fernández, 2000, pág. 9), esto con la finalidad de comprender lo que causa su desempeño. Silva (2018) considera que, desde esta teoría, la supervivencia de una empresa es determinada por la selección ambiental, frente a la cual los gerentes desarrollan o implementan estrategias que funcionan como una variación aleatoria, y su éxito está determinado por el ambiente empresarial. Así, el emprendimiento corporativo abarcaría a los cambios que surgen en la empresa para tratar de aumentar sus probabilidades de supervivencia ante la selección ambiental.

En cambio, en la teoría evolutiva, se considera que existe “un proceso dinámico por el cual los patrones de conducta firme y los resultados del mercado se determinan conjuntamente a lo largo del tiempo” (Silva, 2018, pág. 87); es decir, que los cambios internos en la empresa se llevan a cabo según los resultados que se obtienen en el mercado y por los cambios en el mismo. Así, el mercado cambia o evoluciona, y las empresas deben hacer lo mismo para sobrevivir.

Por último, en la teoría del cambio continuo se considera que en una organización pueden darse dos tipos de cambio, acumulativos y continuos; que se producen ante un estado de alerta constante por parte de la empresa ante las oportunidades y amenazas, y por su incapacidad para mantenerse estable según Silva (2018). A su vez, las modificaciones también pueden calificarse como reactivas o proactivas, que surgen y son guiadas por individuos pertenecientes a la organización.

En este caso, el emprendimiento corporativo es un cambio gestionado para prevenir o enfrentar situaciones externas.

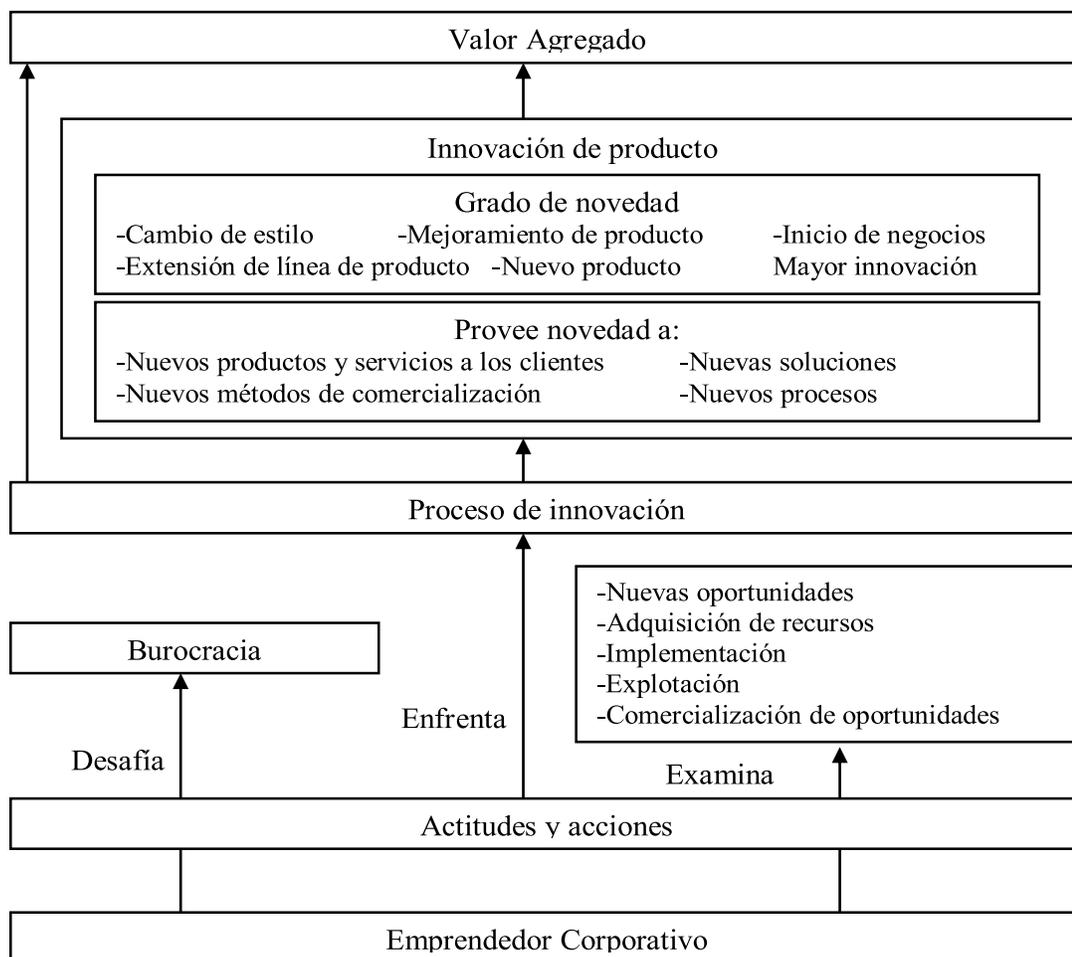
### ***Modelos de emprendimiento corporativo en la empresa***

Se presentan a continuación, diversos modelos de emprendimiento corporativo organizados en orden cronológico, así, se inicia con el modelo de emprendimiento e innovación de Covin y Slevin (1991), luego el modelo de emprendimiento de Morris, Kuratjo y Schindehutte (2001), el de Ireland, Hitt, y Simon (2009), el Modelo integral de emprendimiento corporativo de Ireland, Covin y Kuratko (2009), y el modelo de emprendimiento de Timmons presentado en Timmons, Adams, y Spinelli (2015).

En principio se presenta el modelo propuesto por Covin y Slevin (1991), el cual está directamente relacionado con la innovación, como muestra la figura 4:

**Figura 4.**

*Emprendimiento e innovación de Covin y Slevin*



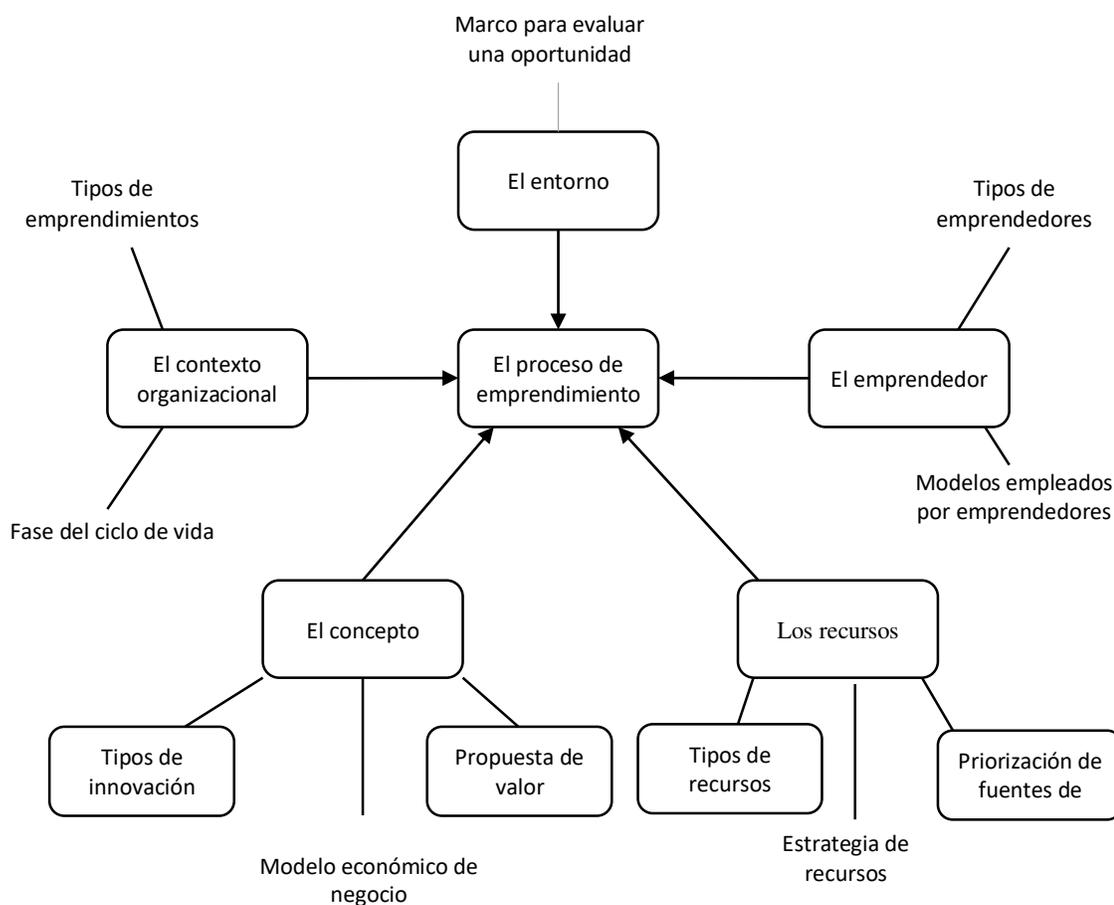
*Nota.* Tomado de Covin & Slevin (1991)

En el modelo previo, el emprendimiento se origina a partir de la decisión y gestión del emprendedor corporativo, y se manifiesta mediante actitudes y acciones para identificar oportunidades, adquirir recursos, etc.; luego se produce el proceso de innovación en el cual se provee novedad a nuevos productos servicios, soluciones o procesos; o se aumenta el grado de novedad de los actuales. Todo esto genera valor agregado para el cliente final.

Por otro lado, se presenta el modelo integral de emprendimiento de Morris, Kuratko y Schindehutte (2001), en el cual los autores consideran que el emprendimiento es el resultado de la interacción de seis variables clave: el proceso, el emprendedor, el entorno, el concepto de negocio, los recursos y el contexto organizacional. Esto se muestra en la Figura 5:

**Figura 5.**

*Modelo de emprendimiento*



*Nota.* Tomado de Morris, Kuratjo, y Schindehutte (2001)

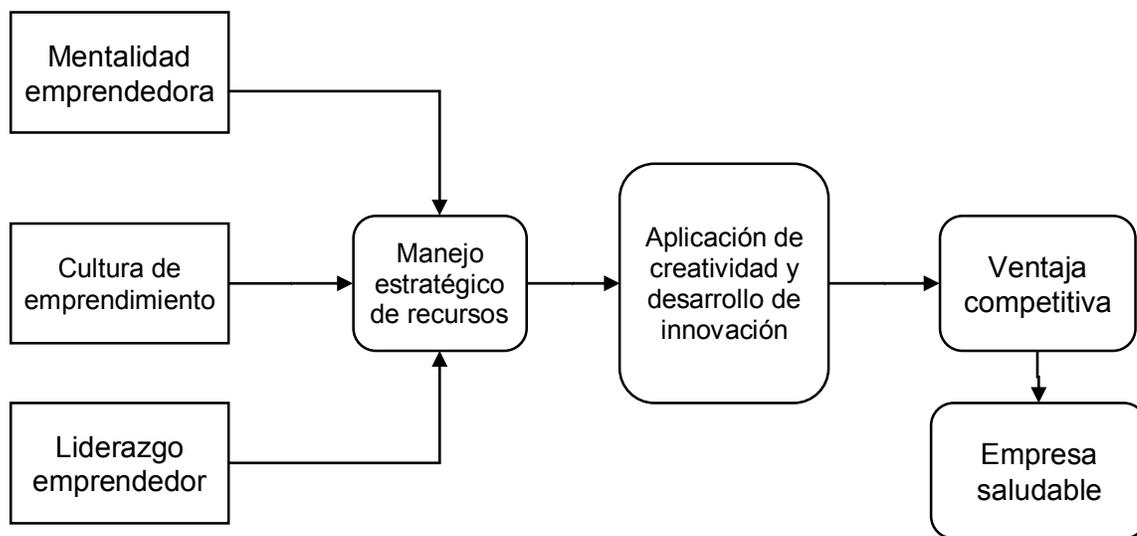
En este modelo los autores plantean que el proceso inicia con el marco para evaluar una oportunidad que da paso al inicio del proceso de emprendimiento, posteriormente influyen los factores del emprendedor para crear el concepto. Cuando el

concepto se ha definido se establecen los recursos y por último se define el contexto organizacional. No obstante, los autores no hacen diferencia en este modelo respecto del emprendimiento independiente o del corporativo, pues contiene elementos comunes a ambos tipos.

Otro modelo es el propuesto por los autores de diversos libros sobre administración, Ireland, Hitt y Simon (2009), quienes opinan que utilizar un solo concepto para describir el emprendimiento corporativo no es adecuado por tanto este se compone de diversas dimensiones pues integran recursos, capital humano, capital social, aprendizaje organizacional entre otros aspectos. Ante esto los autores propusieron el denominado “Modelo de emprendimiento estratégico” que se muestra en la figura 6:

**Figura 6.**

*Modelo de emprendimiento*



*Nota.* Tomado de Ireland, Hitt, y Simon (2009)

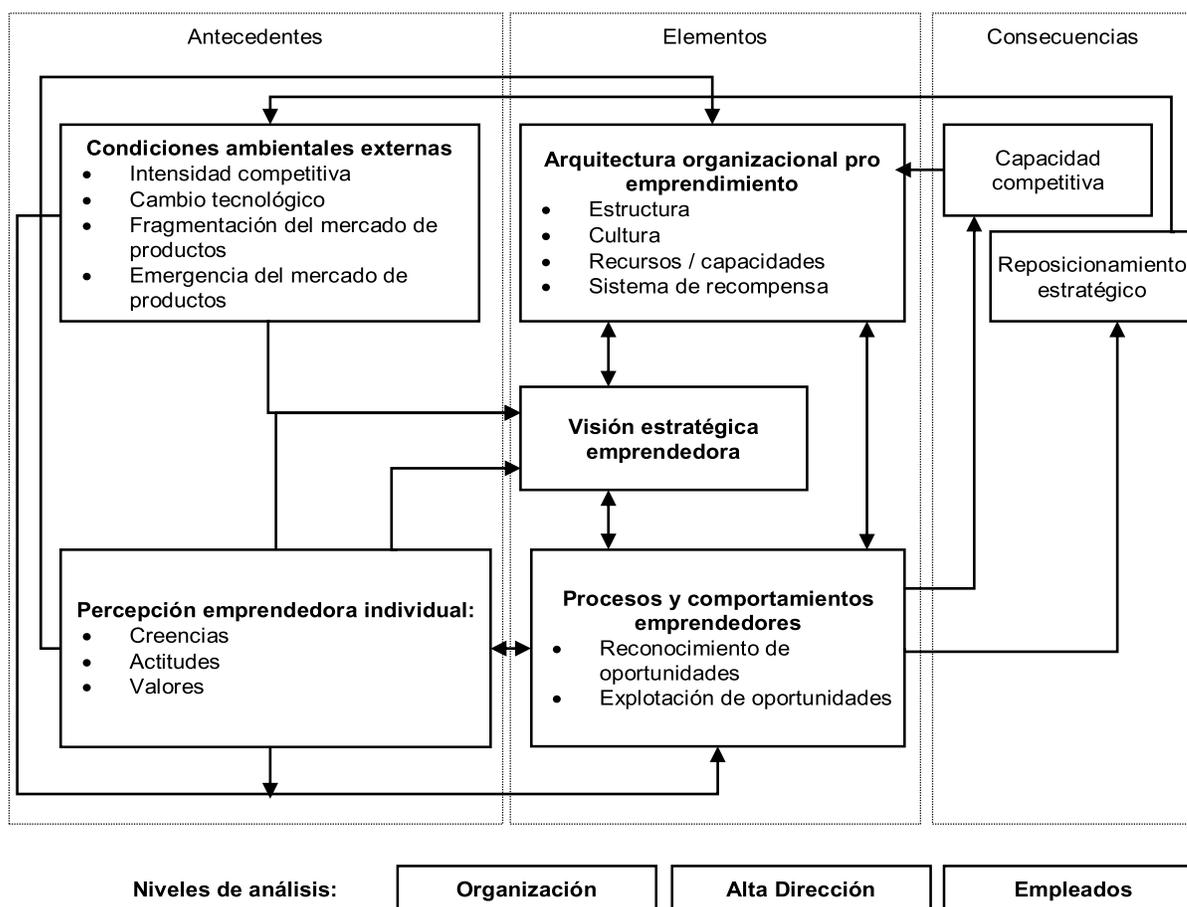
En este modelo el emprendimiento surge como el manejo estratégico de los recursos producto de una mentalidad emprendedora, de una cultura organizacional de emprendimiento y del liderazgo emprendedor. Este manejo estratégico deviene en la

aplicación de creatividad y desarrollo de innovación. Esta innovación constituye una ventaja competitiva que resulta en una empresa saludable ante el mercado.

Por su parte, Ireland, Covin y Kuratko (2009) proponen el modelo integral de emprendimiento corporativo que se presenta en la Figura 7:

**Figura 7.**

*Modelo integral de emprendimiento corporativo de Ireland, Covin y Kuratko*



*Nota.* Tomado de Ireland, Covin, y Kuratko (2009)

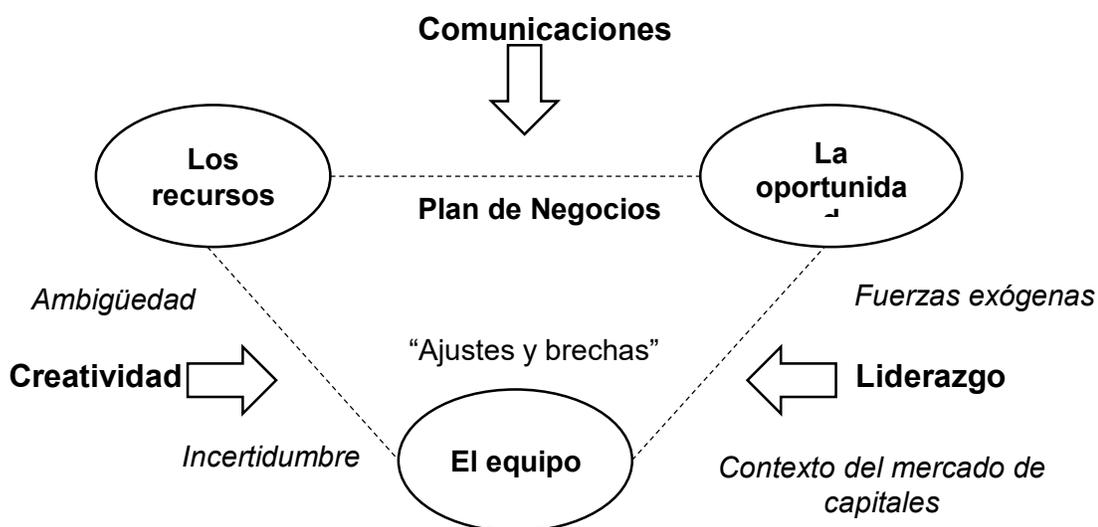
En este modelo los autores toman en cuenta los aspectos que anteceden al emprendimiento corporativo, los elementos que lo componen, y las consecuencias de aplicarlo, además, consideran que cada uno de estos factores se pueden observar

desde la perspectiva de la organización, de la gestión interna (la dirección empresarial) y desde el talento humano:

Pasando a otro modelo, en la Figura 8 se presenta el de emprendimiento de Timmons presentado en Timmons, Adams, y Spinelli (2015). Este modelo contempla al emprendimiento como un evento que tiene lugar cuando las condiciones adecuadas se presentan. Los tres factores principales del modelo son los recursos, la oportunidad y el equipo:

**Figura 8.**

*Modelo de emprendimiento*



*Nota.* Tomado de Timmons, Adams, y Spinelli (2015).

En este modelo los recursos y la oportunidad se conectan mediante la comunicación, la oportunidad y el equipo mediante el liderazgo y el equipo y los recursos mediante la creatividad. El liderazgo permite enfrentar fuerzas exógenas y el contexto del mercado de capitales, mientras la creatividad ayuda a superar la incertidumbre y la ambigüedad en el uso de recursos. Todo esto tiene por resultado el

desarrollo de un plan de negocios que debe ajustarse continuamente ara cerrar las brechas que pueden poner en riesgo el éxito del emprendimiento.

Los modelos presentados se resumen en la tabla 1:

**Tabla 1.**

*Modelos de emprendimiento*

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>
Covin y Slevin (1991)	<b>Modelo de emprendimiento e innovación:</b> En este modelo el emprendimiento corporativo arte del emprendedor corporativo, que lleva a cabo actitudes y acciones a partir de oportunidades y recursos para impulsar procesos de innovación que proveen un cambio en la novedad de la línea de producto, negocios, métodos de comercialización entre otros aspectos que otorgan valor agregado
Morris, Kuratko y Schindehutte (2001)	<b>Modelo de emprendimiento integral:</b> los autores consideran que el emprendimiento es el resultado de la interacción de seis variables clave: el proceso, el emprendedor, el entorno, el concepto de negocio, los recursos y el contexto organizacional.
Ireland, Hitt y Simon (2009)	<b>Modelo de emprendimiento estratégico:</b> El emprendimiento es el resultado de diversas dimensiones que integran recursos, capital humano, capital social, aprendizaje social y otros. Estos recursos manejan de forma estratégica para aplicar la creatividad y el desarrollo de innovación, con lo cual se logra una ventaja competitiva y una empresa saludable
Ireland, Covin, & Kuratko (2009)	<b>Modelo integral de emprendimiento corporativo:</b> El emprendimiento corporativo es el resultado de las condiciones ambientales externas y la percepción emprendedora individual, se compone que la arquitectura organizacional pro emprendimiento, la visión estratégica emprendedora, y los procesos y comportamientos emprendedores; como consecuencias estos afectan la capacidad competitiva y el reposicionamiento estratégico
Timmons (citado en Timmons, Adams, y Spinelli, 2015)	<b>Modelo de emprendimiento de Timmons:</b> En este modelo los recursos y la oportunidad se conectan mediante la comunicación, la oportunidad y el equipo mediante el liderazgo y el equipo y los recursos mediante la creatividad. El liderazgo permite enfrentar fuerzas exógenas y el contexto del mercado de capitales, mientras la creatividad ayuda a superar la incertidumbre y la ambigüedad en el uso de recursos. Todo esto tiene por resultado el desarrollo de un plan de negocios que debe ajustarse continuamente ara cerrar las brechas que pueden poner en riesgo el éxito del emprendimiento

Estos modelos pretenden explicar cómo funciona el emprendimiento corporativo, o los elementos que tienen relación con el mismo. Así, son la base para poder entenderlo, no obstante, para el levantamiento de la información que permita analizarlo, se presentan las dimensiones usadas por diversos investigadores. Se trata de dimensiones que pueden medirse y, por ende, son factibles para el estudio.

### ***Dimensiones de medición del emprendimiento corporativo***

A continuación, se presentan las dimensiones de medición del emprendimiento corporativo, que se trata de criterios definidos por diversos investigadores para poder evaluar el emprendimiento en una organización. Algunas de estas dimensiones, como las de Ireland, Hitt, y Simon (2009) salen de su modelo de emprendimiento. El resto propone dimensiones que tratan de explicar cómo se manifiesta el emprendimiento corporativo en las empresas. Las dimensiones se presentan en orden cronológico, empezando por Covin y Miles (1999) y siguiendo con Bolaños (2006), Cardones, Dinora y Tabarés (2008); Lanzas V; Lanzas F. y Lanzas A. (2009), Ireland, Hitt y Simon (2009) y Arzubiaga y otros (2012). Para el estudio se utilizarán las dimensiones de Arzubiaga y otros (2012) al ser la propuesta más actual y fue diseñada por sus autores a partir de la revisión de múltiples investigaciones para identificar las dimensiones más usadas.

En primer lugar se puede señalar a Covin y Miles (1999), quienes han observado cuatro dimensiones en el emprendimiento corporativo, estas se muestran en la tabla 2:

**Tabla 2.**

*Dimensiones e indicadores de emprendimiento corporativo de Covin y Miles*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Regeneración sostenible	Nuevo producto: destinado a innovar y emprender apuntando a expandir el negocio introduciendo un nuevo producto al mercado actual. Estos productos nuevos están asociados a

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Rejuvenecimiento organizacional	innovaciones radicales, buscando un mayor margen de ganancia aunque el costo promedio sea más elevado Mejorar procesos: Se concibe como el emprendimiento destinado a mejorar la gestión interna en cuanto a procesos de innovación buscando con esto una ventaja sostenible, pues se impacta en la estructura de costos para generar mayores ingresos
Renovación estratégica	Nueva dirección estratégica: Se concentra en explotar las estrategias de negocio para redefinir las relaciones con los clientes y otros stakeholders, para obtener ventajas competitivas.
Redefinición de dominio	Nuevo mercado / producto: se fundamenta en la creación y explotación de productos o mercados para alcanzar ingresos altos al corto plazo, puesto que estos disminuirán a medida que la competencia crezca

*Nota.* Tomado de (Covin & Miles, 1999)

La propuesta de Covin y Miles (1999) centra al emprendimiento como un factor clave para lograr la ventaja competitiva en el mercado, pues sus dimensiones reflejan los esfuerzos empresariales por destacar, expandirse, reducir costos y aumentar el margen de ganancias mediante innovaciones en la organización.

En cambio, según Bolaños (2006) se reconocen dos dimensiones en el emprendimiento, una interna que compete a aspectos relacionados con el emprendedor, y otra externa, que se constituye por las condiciones que pueden propiciar un emprendimiento, como el apoyo del estado, facilidades de financiamiento, leyes, incentivos y aspectos similares como muestra la tabla 3:

**Tabla 3.**

*Dimensiones de emprendimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Factores internos	Variables del individuo Comportamiento Proceso mental Conocimientos Habilidades y destrezas Herramientas

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Factores externos	Estado Leyes Incentivos fiscales Esquemas de financiamiento Recursos tecnológicos, humanos y financieros

*Nota.* Tomado de (Bolaños, 2006)

La propuesta de Bolaños (2006) considera factores externos e internos que pueden ser difíciles de medir en una investigación, como por ejemplo el proceso mental o comportamiento del individuo, o las leyes y esquemas de financiamiento. Por esto, es poco factible de ser usado en el estudio.

Otra propuesta de dimensiones de emprendimiento se presenta en la tabla 4. Esta propuesta de Cardona, Dinora y Tabarés (2008) contiene cuatro dimensiones: entorno, individuo, organización y proceso:

**Tabla 4.**

*Dimensiones de emprendimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Entorno	Capital Acceso a proveedores Consumidores Recursos Transporte Instalaciones
Individuo	Habilidades técnicas Necesidad de logro Control de locus Propensión a toma de riesgo Experiencia Satisfacción del trabajo Padres empresarios Edad
Organización	Educación Diferenciación Innovación Cambio de regulación Competencias paralelas Transferencias
Proceso	Oportunidades de negocio

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	Empresarios
	Mercado
	Mercado de productos y servicios
	Construcción de redes

*Nota.* Tomado de (Cardona, Dinora, & Tabarés, 2008)

Estas dimensiones consideran que el emprendimiento puede ser medido desde las condiciones del entorno, las características de un individuo y la organización, y los aspectos referentes al proceso de negocio y el mercado. No obstante, varios de estos aspectos serían medibles en una investigación profunda a una sola organización, pero para abarcar varias empresas se dificultaría el levantamiento de datos, lo que hace poco factible de ser usadas estas dimensiones.

Por otro lado, Lanzas V; Lanzas F. y Lanzas A. (2009) evalúan el emprendimiento desde las competencias empresariales como se muestra en la tabla 5. Estos autores reconocen ocho dimensiones que abarcan diversos aspectos, desde temas relacionados con el emprendedor, como autoconfianza, empatía y orientación al logro, hasta aspectos relacionados con la forma en que el emprendedor se conduce en la organización, como toma de decisiones, construcción de redes empresariales, y otras:

**Tabla 5.**

*Dimensiones e indicadores*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Orientación al logro	Fija objetivos Asume responsabilidades
Empatía	Escucha y observa su entorno Identifica, analiza y comprende las emociones y estilos de vida de los demás
Flexibilidad	Adaptación al cambio. Agilidad para replantear objetivo.

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Autoconfianza	Transmite seguridad, madurez, convicción a su equipo de trabajo
Toma de decisiones	Priorización de alternativas. Responsabilidad frente a los resultados.
Sensibilidad social	Búsqueda de progreso y bienestar de la sociedad
Visión de cartera empresarial	Independencia laboral
Construcción de redes empresariales	Propiciar el trabajo en equipo Alentar la participación y la cooperación

*Nota.* Tomado de (Lanzas V., Lanzas F., & Lanzas A., 2009)

Estas dimensiones consideran al emprendimiento corporativo como la suma de ocho factores que se relacionan, tanto con la orientación de la empresa hacia innovar, hasta la actitud y capacidades organizacionales necesarias para hacerlo. Por otra parte, Ireland, Hitt y Simon (2009) aluden que el emprendimiento en una empresa se produce por la relación de tres factores, los cuales se exponen en la tabla 6 junto con sus indicadores:

**Tabla 6.**

*Dimensiones e indicadores de emprendimiento*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Mentalidad emprendedora	Reconocimiento de oportunidades de emprendimiento Vigilancia empresarial Lógica de opciones reales Marco de trabajo emprendedor
Cultura de emprendimiento	Sistema de valores y creencias Posición respecto al cambio Valoración de la iniciativa y la creatividad
Liderazgo emprendedor	Impulso a la capacidad de emprendimiento Protección a innovaciones que alteran el modelo de negocio actual Sentido de relevancia a oportunidades Cuestionamiento de la lógica dominante Relación entre emprendimiento y manejo estratégico

*Nota.* Tomado de (Ireland, Hitt, & Simon, 2009)

La propuesta de estos autores se centra en tres dimensiones que, en una organización, propician el emprendimiento. La mentalidad emprendedora como factor necesario para reconocer las oportunidades de emprendimiento y para ejecutar las alternativas que se observen; la cultura como conjunto de condiciones del entorno empresarial, sobre todo de los equipos de trabajo, que propician un emprendimiento; y el liderazgo, como elemento clave para direccionar el emprendimiento.

Por último Arzubiaga y otros (2012) proponen cinco dimensiones para el emprendimiento corporativo las cuales se presentan en la tabla 7:

**Tabla 7.**

*Dimensiones de emprendimiento según Arzubiaga y otros*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Innovación	Entendida como la propensión en la organización a participar y apoyar los planteamientos y procesos creativos que puedan surgir para dar paso a nuevos productos, procesos o servicios: abarca a innovaciones externas, innovaciones internas,
Proactividad	Referente a procesos destinados a prepararse y funcionar ante situaciones o necesidades futuras
Asunción de riesgos	Acciones y decisiones que puedan calificarse como “de riesgo” debido al grado de incertidumbre que tienen respecto a los resultados a lograr frente a los recursos invertidos
Autonomía	Acción independiente de un individuo o equipo de trabajo que genera o apoya el logro de una idea o una meta
Agresividad competitiva	Refleja la tendencia de la empresa a enfrentarse a sus competidores para superar su oferta, mercado o ingresos

*Nota.* Tomado de (Arzubiaga, Unai, Iturralde, Jainaga, & Maseda, 2012)

Las dimensiones mostradas en la tabla 7, toman como fundamento las tres dimensiones básicas de la orientación emprendedora, a las que se añade autonomía y agresividad competitiva por parte de los autores citados. Esto busca proporcionar una visión general de la capacidad de emprendimiento corporativo de una empresa.

Finalmente, al pretender evaluar el emprendimiento en empresas familiares, las propuestas de Bolaños (2006) y de Lanzas V., Lanzas F., y Lanzas A., (2009) establecen parámetros ajenos a una organización y se centran más en el emprendedor. De manera similar la propuesta de Cardona, Dinora y Tabares (2008) en cambio abarca aspectos más cercanos al macroentorno de una empresa.

En la tabla 8 se puede apreciar una síntesis de lo anteriormente expuesto:

**Tabla 8.**

*Resumen de dimensiones de emprendimiento*

<b>Autor.</b>	<b>Dimensiones sugeridas para emprendimiento</b>
Covin y Miles (1999)	Regeneración sostenible Rejuvenecimiento organizacional Renovación estratégica Redefinición de dominio
Bolaños (2006)	Factores internos Factores externos
Cardona, Dinora y Tabarés (2008)	Entorno Individuo Organización Proceso
Ireland, Hitt y Sirmon (2009)	Mentalidad emprendedora Cultura de emprendimiento Liderazgo emprendedor
Lanzas V; Lanzas F. y Lanzas A. (2009)	Orientación al logro Empatía Flexibilidad Autoconfianza Toma de decisiones Sensibilidad social Visión de cartera empresarial Construcción de redes empresariales
Arzubiaga y otros (2012)	Innovación Proactividad Asunción de riesgos Autonomía Agresividad competitiva

De estas dimensiones, se trabajará con las propuestas por Arzubiaga y otros (2012): innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y agresividad competitiva, Esto debido a que es la propuesta más actualizada, y que conlleva 27 investigaciones acerca de emprendimiento corporativo, de las cuales los autores observaron las dimensiones más utilizadas, dando como resultado las cinco mencionadas. Por último, cabe recalcar que el estudio de estos autores se aplicó en empresas familiares, de forma que se trata de una propuesta metodológica afín a este estudio.

## **Innovación empresarial**

### ***Definición***

Se puede entender por innovación a la capacidad empresarial para generar novedades que puedan ser explotadas de forma eficaz y eficiente en la resolución de problemas o satisfacción de necesidades del mercado (Sánchez, 2008, pág. 4). Por su parte Vázquez (2010, pág. 4) define a la innovación como el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, proceso o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

Ante esto, la innovación empresarial sería la práctica mediante la cual se proporcionan ideas o soluciones originales a los requerimientos, problemas u metas de una organización, lo que rememora en gran medida el concepto de emprendimiento, sin embargo, la innovación es solo una parte de este.

Al respecto, López, Montes y Vázquez (2007) consideran que la innovación puede tomarse como un proceso mediante el cual la empresa crea nuevos productos o mejora los existentes. Para Ordoñez (2011) la innovación también es asociada, de

forma frecuente, con la creatividad, o tomada como sinónimo de esta. No obstante, “la creatividad es la capacidad para poder hallar soluciones alternativas a un problema, la innovación, es la capacidad de hacer cosas nuevas” (pág. 14). En otras palabras, la creatividad es una dimensión mental en la que se piensa en algo nuevo o diferente, pero la innovación es una dimensión física, en la que se lleva a cabo el proceso para crear o poner en práctica las ideas creativas. En este punto, es válido notar también la diferencia con emprendimiento, siendo que, la innovación permite crear valor en un producto, procesos o servicios para que sea más aceptado en el mercado, pero es a partir del emprendimiento que se gestionan todos los recursos para las innovaciones propuestas.

### ***Teoría de innovación***

Dentro del estudio teórico de la innovación se puede mencionar a Schumpeter quien desarrolló la teoría de la innovación, en la cual relaciona este concepto con el progreso y la ejecución de nuevas combinaciones; así, una nueva combinación sería la reorganización de recursos y/o características de un proceso, producto o servicio, que deberían ser más eficientes y productivas que las combinaciones previas (Pernaut, 1999, pág. 280).

Pero la concepción schumpeteriana va más allá, pues considera también la innovación como un fenómeno que tiene implicaciones sociales. Según Mungaray y Palacio (2000) las empresas, mediante la innovación y el subsecuente crecimiento de su productividad, generan crecimiento económico y contribuyen a la estabilidad social.

Por su parte, Echeverría (2008) explica que, en la escuela schumpeteriana, se considera que la innovación surge del desarrollo o los avances tecnológicos, y estos avances a su vez se originan en el conocimiento científico. Así, se trata de un esquema

lineal, y bajo este modelo, “es imprescindible la existencia de empresas de I+D que sepan convertir las propuestas científico-tecnológicas en innovaciones que resulten competitivas en los mercados” (pág. 612).

Sobre esta teoría Calderón (2008, pág. 2) sugiere que “Schumpeter concibe la innovación como una secuencia holística e integral. Una secuencia donde los aspectos económicos y sociales son más importantes si cabe que los científico-tecnológicos”. Bajo esta perspectiva solo se podría hablar de innovación cuando el descubrimiento o la idea generada se aplica en el contexto empresarial, y que, mediante su distribución, se van a integrar al entorno social.

Posterior a la teoría de Schumpeter se crea la teoría neo-schumpeteriana. De acuerdo con Bakaikoa, Agirre, Errasti, & Martín (2008), este enfoque se considera desde una postura más general y multifacética, concibiendo diversas formas de innovación como la tecnológica, organizacional, institucional y social.

Bajo esta postura se presenta también el cambio tecnológico de Nelson y Winter (1977), quienes conciben la innovación tecnológica, no como algo lineal (como en la postura de Schumpeter), sino a partir de la influencia de diversos factores sociales y culturales, a más de su propia lógica interna. De esta forma, toda empresa se encuentra en un punto de selección, donde considera diversos aspectos del mercado y estructuras institucionales, antes de decantarse por un cambio frente a otro. Además, esto trae consigo su propia incertidumbre sobre los costos y ganancia futura.

Además, el enfoque neo schumpeteriano que cobija la postura de Nelson y Winter, propone que el conocimiento no surge únicamente del ámbito científico para luego pasar a su aplicación empresarial, sino que las propias organizaciones son generadoras de nuevos conocimientos o modifican el conocimiento preexistente, así, una innovación puede surgir directamente de la empresa (Burgueño & Pittaluga, 1994,

pág. 4). Otro aspecto a considerar es que se concibe a la tecnología como “el resultado de la experiencia acumulada en la producción por las empresas” (Burgueño & Pittaluga, 1994, pág. 5).

Otra teoría a mencionarse en este campo, es la teoría de la Innovación Disruptiva de Christensen (2011), en la que el autor plantea que la innovación se genera mediante la ruptura que causa en el mercado un nuevo producto, más aún, si este es más barato y/o eficiente. También se produce esta disrupción cuando las organizaciones mejoran su competitividad al manejan nueva tecnología o nuevos modelos de negocio superiores a los tradicionales.

En el ámbito de la innovación se señala también a Kirton quien propuso su teoría de adaptación-innovación (Bree, 2018). Si bien esta teoría hace referencia a personas puede ser aplicada también a organizaciones, pues plantea que, en un extremo están las empresas adaptadoras, que asumen pocos riesgos y escogen situaciones conocidas enfocándose en hacer bien su actividad, producto o servicio; y al otro extremo, las innovadoras, que asumen riesgos, replantean, rompen esquemas y proponen cambios; en el mediano y largo plazo estos cambios pueden convertirse en un nuevo estándar para las empresas adaptadoras. Por esto, una empresa innovadora está constantemente cambiando y renovando.

Ante esto, la innovación surge como un cambio, ya sea este en procesos, productos o servicios, que generan una reacción positiva ante los clientes de una organización y una mayor ventaja frente a los competidores.

### ***Modelos de innovación***

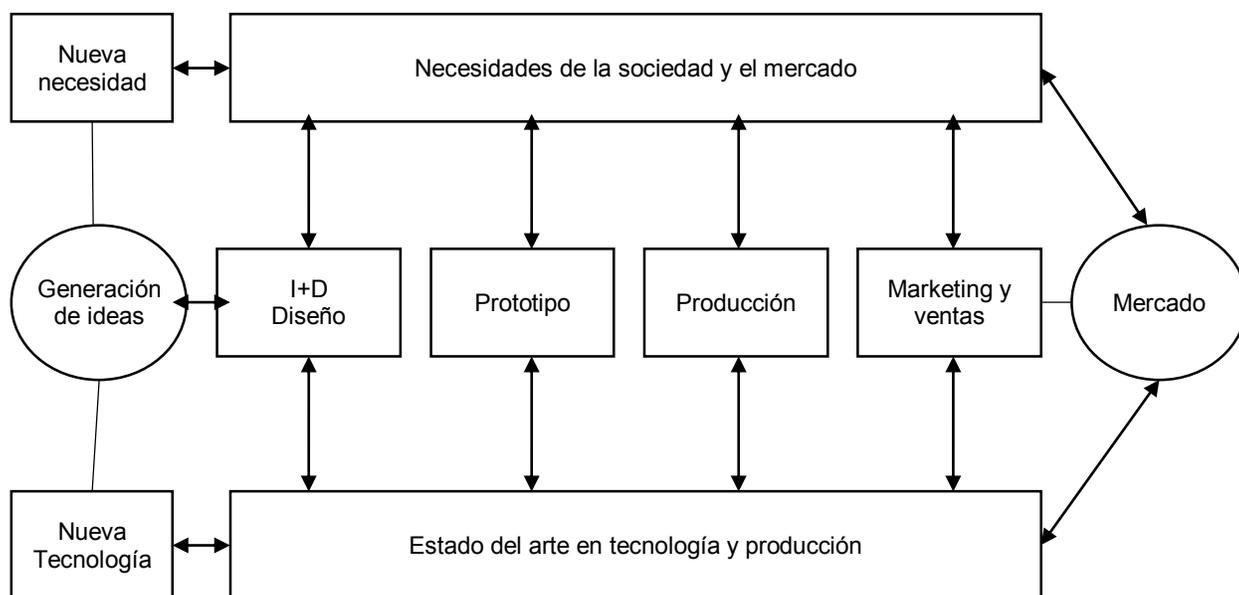
Para poder comprender cómo funciona la innovación, diversos autores han desarrollado modelos teóricos. En estos se presentan los elementos y/o condiciones

que deberían existir para que la innovación empresarial pueda existir. Se presentan a continuación los modelos en orden cronológico iniciando con el Modelo mixto de gestión de la innovación de Rothwell y Zegveld (Inche, 1998), el Modelo integrado de gestión de la innovación (Inche, 1998), el modelo en cadena de Kline (Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007), el Modelo de innovación en una empresa (Ordoñez, 2011), el Modelo de innovación abierta de Clos (2014), el Modelo lineal de innovación de Canón, Pons, & Santandreu (2015) y el Modelo en red de innovación de Barreto y Petit (2017).

El primer modelo mencionado es el mixto de gestión de la innovación, donde interviene la ciencia, la tecnología y el mercado. Este modelo de Rothwell y Zegveld (Inche, 1998) tiene una secuencia lógica pero no continua, como muestra la figura 9:

**Figura 9.**

*Modelo mixto de gestión de la innovación*



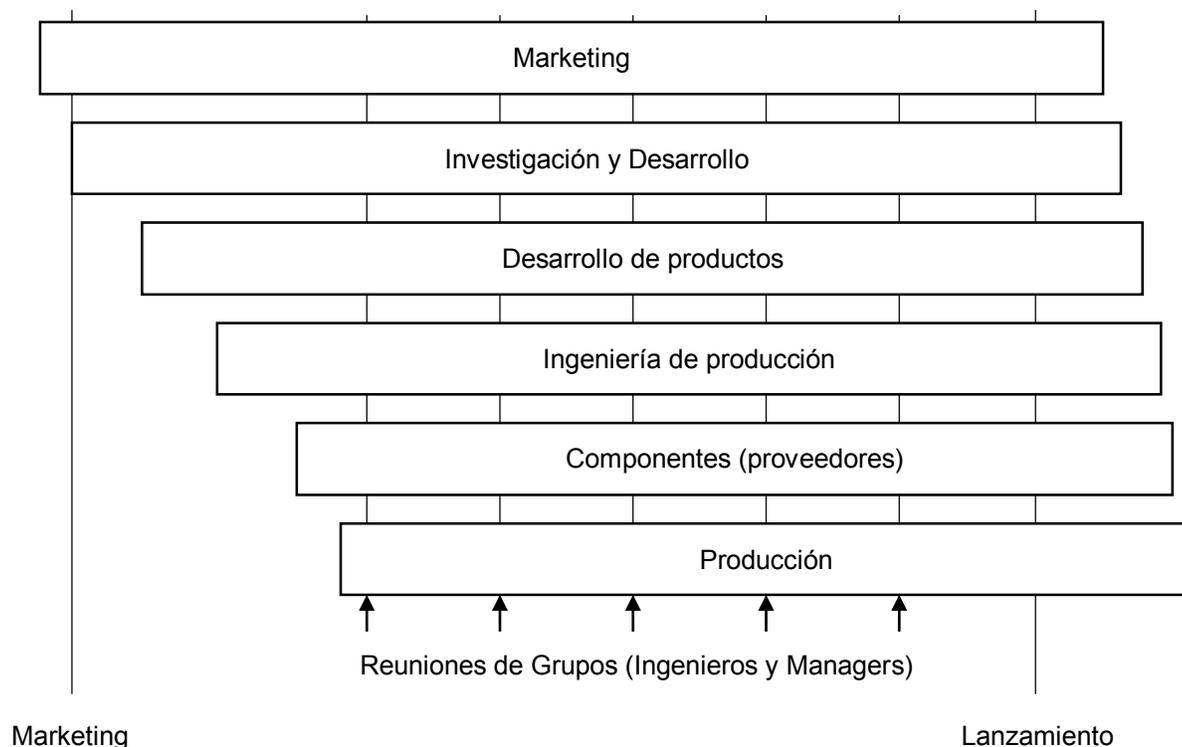
*Nota.* Tomado de Inche (1998)

En este modelo la generación de ideas puede responder a una nueva necesidad o a una nueva tecnología. Estos aspectos influyen en las diversas etapas de la innovación, desde el diseño mediante investigación y desarrollo, la elaboración de un prototipo, la producción y el marketing y ventas.

Puede mencionarse también el modelo integrado de gestión de la innovación. En este modelo se integran procesos retroactivos, así, se deben cumplir varios procesos no secuenciales, y en ocasiones simultáneos. El modelo se muestra en la Figura 10:

**Figura 10.**

*Modelo integrado de gestión de la innovación*



*Nota.* Tomado de Inche (1998)

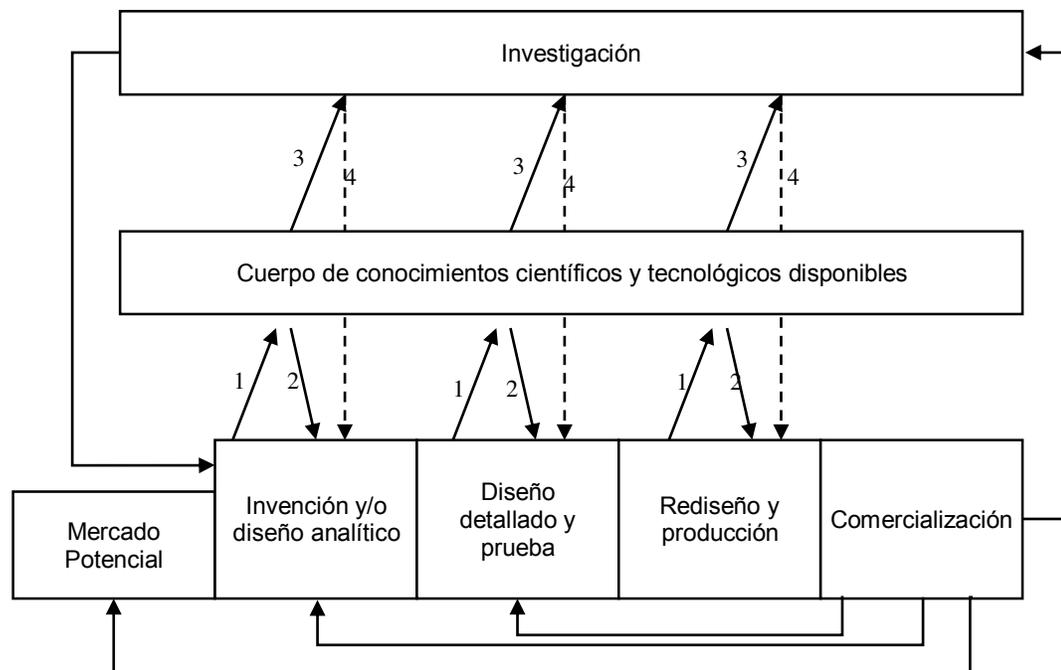
El modelo empieza con el área de marketing que incluye la investigación de mercado que da paso a los procesos de investigación y desarrollo, y de igual forma a desarrollo de productos, ingeniería de producción, proveedores y producción, sin

embargo, en este modelo, las diversas reuniones de grupos que se presentan durante el proceso, permiten observar y modificar cualquier aspecto sobre la marcha. Al ser actividades casi simultáneas los cambios que se producen en una etapa pueden no afectar o retrasar a otras.

Dentro de los modelos mixtos también se halla el modelo en cadena de Kline, en el cual la innovación se produce por etapas, iniciando con una invención o diseño analítico a partir del potencial del mercado como se muestra en la figura 11. Estas innovaciones se nutren del cuerpo de conocimientos científico y técnico (1) que puede retornar a la etapa de innovación (2) o subir a investigación (3) para luego retornar a innovación (4) antes de pasar a la siguiente etapa. Este flujo de trabajo se produce continuamente en las etapas posteriores de diseño detallado y prueba y en rediseño y producción antes de pasar a comercialización. Aquí el bucle vuelve a producirse pues de comercialización tiene lugar la investigación para detectar un nuevo potencial de mercado e iniciar el proceso de nuevo. Además, de comercialización se nutren también las etapas previas:

**Figura 11.**

*Modelo de enlaces en cadena de Kline*



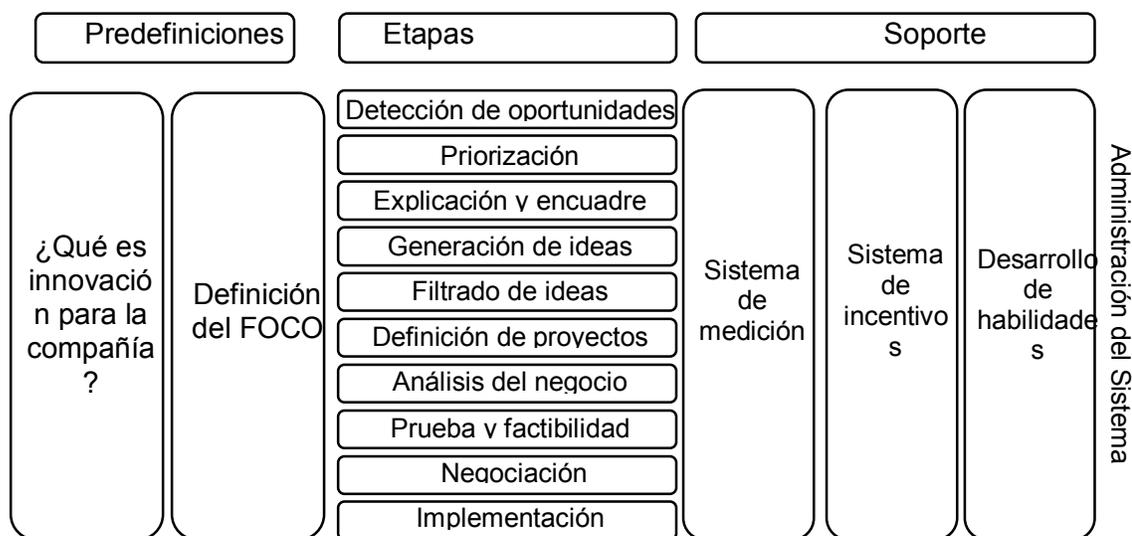
*Nota.* Tomado de Velasco, Zamanillo, y Gurutze (2007)

Este modelo es dinámico y presenta un flujo continuo de interacción entre etapas para asegurar que la innovación funciona como un proceso latente en cada fase de producción. Las diversas rutas de este modelo implican que la innovación puede producirse por diferentes caminos según las necesidades que se van presentando.

Pasando a otro modelo, para Ordoñez (2011) la innovación en una empresa se desarrolla mediante un sistema de gestión que comprende tres aspectos principales, las definiciones previas, las etapas centrales y el soporte, como muestra en su modelo en la figura 12:

**Figura 12.**

*Modelo de innovación en una empresa*



*Nota.* Tomado de Ordoñez (2011)

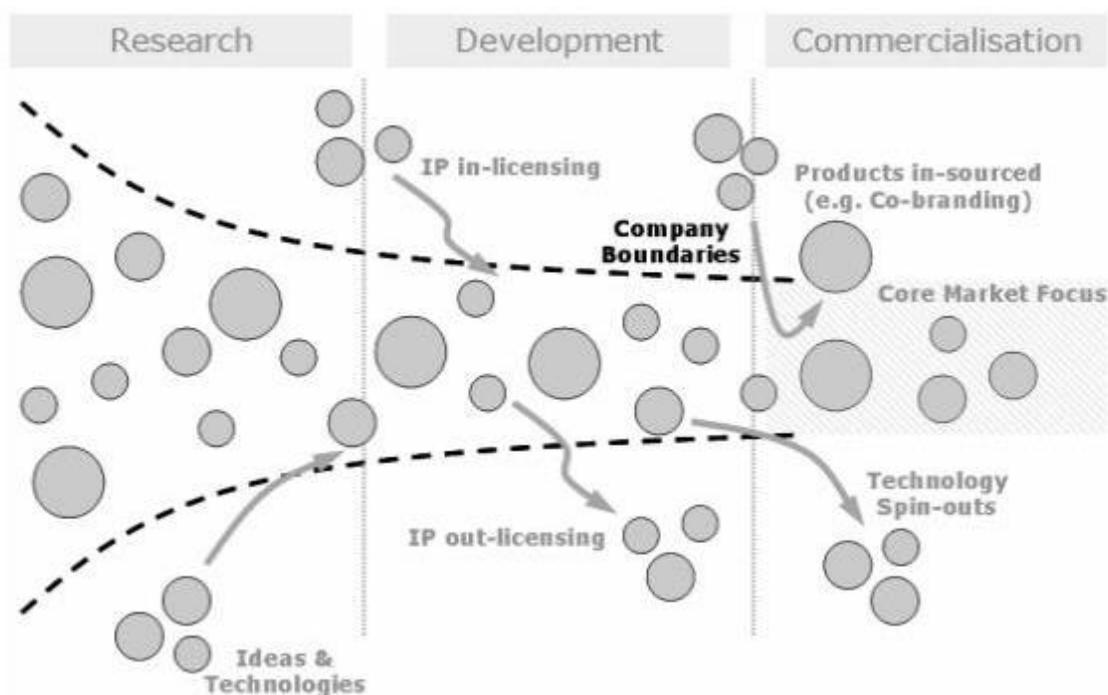
Para iniciar la gestión de innovación se establecen los acuerdos básicos en torno a las expectativas y conceptos fundamentales que guiarán el proceso de innovación. La definición del 'foco' del trabajo se establece si la innovación se direccionará a procesos, mercados, tecnologías, segmentos, nuevos productos, nuevos servicios, mejoras, entre otros. Las etapas centrales son los pasos mediante los cuales se pasará de detectar las oportunidades de innovación, a generar las ideas, y definir proyectos que se implementarán. Por último, el soporte integra las necesidades de medición de la innovación, de incentivar al personal que forma parte de la innovación y a desarrollar las habilidades necesarias para que la innovación sea exitosa.

Se menciona también el modelo de innovación abierta. En este, existe un flujo abierto de conocimiento desde el entorno a la empresa y viceversa. Según Palacio y Gaviria (2016) se basan en la idea de que, utilizar propiedad intelectual desarrollada de forma ajena a la empresa, permite reducir tiempo y costo a la vez que se acelera la

innovación dentro de la misma; pero, de igual manera, la empresa debe compartir sus innovaciones y conocimiento. El modelo se muestra en la figura 13:

**Figura 13.**

*Modelo de innovación abierta*



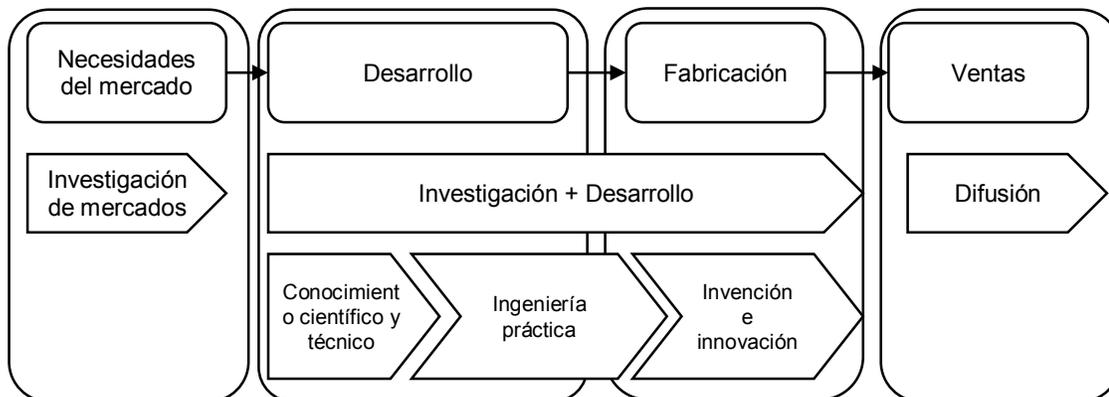
*Nota.* Tomado de Clos (2014)

En este modelo la investigación que se encuentra dentro de los límites de la compañía, se enriquece de ideas y tecnología externa, y, durante el desarrollo, adoptará licencias de innovaciones y conocimiento externo, pero también licenciará el conocimiento e innovaciones desarrolladas. Todo esto dará como resultado productos y tecnología para el mercado.

Por otra parte, se presenta el modelo de innovación lineal en la figura 14, en el cual la innovación se produce en cuatro fases, necesidades del mercado, desarrollo, fabricación y ventas. En cada una de estas fases tienen lugar ciertas operaciones a nivel de la organización:

**Figura 14.**

*Modelo lineal de innovación*

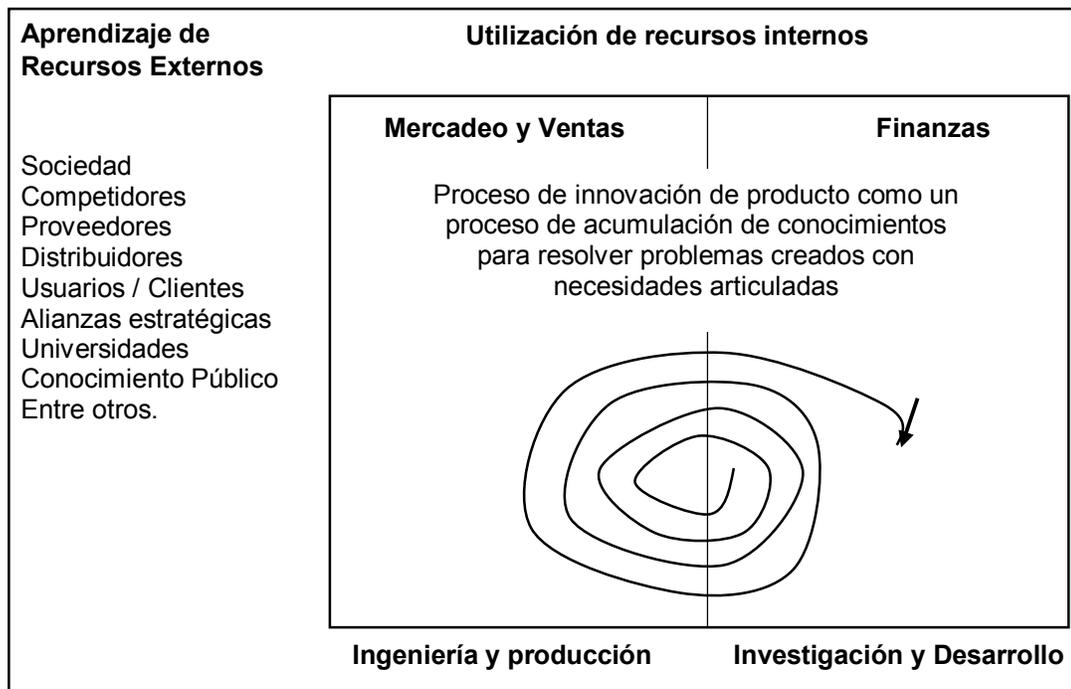


*Nota.* Tomado de Canón, Pons, & Santandreu (2015)

Otra propuesta es el modelo de innovación en red presentado en la figura 15:

**Figura 15.**

*Modelo en red de innovación*



*Nota.* Tomado de Barreto y Petit (2017)

En este modelo toma importancia la capacitación y el aprendizaje tanto de recursos externos como internos. Este proceso se enriquece en las etapas continuas de investigación y desarrollo, ingeniería y producción, mercadeo y ventas y finanzas. Cada etapa aporta conocimiento para el proceso de innovación.

Estos modelos se resumen en la tabla 9:

**Tabla 9.**

*Modelos de innovación*

<b>Autor</b>	<b>Modelo</b>
Rothwell (citado en Inche 1998)	<b>Modelo mixto de innovación:</b> En este modelo las etapas gozan de cierta linealidad, pero las necesidades de la sociedad y el mercado, así como la tecnología y producción, influyen en cada una y no solo en investigación y desarrollo.
Rothwell (citado en Inche 1998)	<b>Modelo integrado de gestión de la innovación:</b> En este modelo las etapas no son lineales, sino secuenciales, pero a la vez simultáneas, de forma que se van intercalando lo que reduce el tiempo para innovar.
Kline (citado en Velasco, Zamanillo, & Gurutze, 2007)	<b>Modelo de innovación en enlaces en cadena de Kline:</b> La innovación se produce por etapas, iniciando con una invención o diseño analítico a partir del potencial del mercado. Estas etapas se nutren del cuerpo de conocimientos científico y técnico que puede retornar a la etapa de innovación o regresar a la etapa de investigación.
Ordoñez (2011)	<b>Modelo de innovación empresarial:</b> Para iniciar la gestión de innovación se establecen los acuerdos básicos en torno a las expectativas y conceptos fundamentales que guiarán el proceso de innovación. La definición del 'foco' del trabajo es establece su la innovación se direccionará a procesos, mercados, tecnologías, segmentos, nuevos productos, nuevos servicios, mejoras, entre otros
(Clos, 2014)	<b>Modelo de innovación abierta:</b> En este modelo existe un libre acceso y compartición del conocimiento y la innovación desde y hacia la empresa.
Canón, Pons, y Santandreu, (2015)	<b>Modelo de innovación lineal:</b> La innovación se produce en cuatro fases, necesidades del mercado, desarrollo, fabricación y ventas. En cada una de estas fases tienen lugar ciertas operaciones a nivel de la organización
(Barreto & Petit, 2017)	<b>Modelo en red de innovación:</b> Modelo que destaca la capacitación y el aprendizaje desde lo externo y lo interno de la empresa para desarrollar un ciclo continuo de investigación y desarrollo, ingeniería y producción, mercadeo y ventas y finanzas.

### ***Dimensiones de evaluación de la innovación empresarial***

La innovación como práctica empresarial que propicia el desarrollo de algo nuevo en comparación a los competidores, puede ser observado mediante diversas dimensiones.

Por ejemplo, Damanpour (1991) propone como dimensiones de la innovación a dos aspectos, la innovación técnica en la que se registran todos los aspectos en los que la organización abarca la investigación y desarrollo, los recursos para innovar y el personal necesario; y por otro, la innovación administrativa, en la que se integran la gestión, el liderazgo y la estructura organizacional que facilita la innovación. Esto se muestra en la tabla 10:

**Tabla 10.**

#### *Dimensiones de innovación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Innovación técnica	Recursos Tecnología Personal Investigación y desarrollo
Innovación administrativa	Liderazgo Asignación de recursos para innovación Apoyo a la creatividad e iniciativa

*Nota.* Tomado de (Damanpour, 1991)

Estas dimensiones de innovación consideran solo dos ámbitos, el técnico y el administrativo, por lo cual permiten medir aspectos como los recursos, tecnología, liderazgo o asignación de recursos. Debido a esto, estarían enfocados en la innovación como potencial y no como resultado.

De manera similar, Prajogo y Ahmed (2006) también proponen dimensiones encaminadas a medir el potencial de innovación, como se muestra en la tabla 11:

**Tabla 11.***Dimensiones de innovación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Estímulos para innovar	Liderazgo Gestión de personal Gestión del conocimiento Gestión de la creatividad
Capacidad de innovación	Gestión técnica Investigación y Desarrollo
Desempeño en innovación	Innovación de productos Procesos de innovación

*Nota.* Tomado de (Prajogo & Ahmed, 2006)

Para estos autores la innovación se presenta en organizaciones que reúnen tres condiciones clave. Así, para innovar el primer factor es la existencia de estímulos para innovar donde los autores consideran al liderazgo, a la gestión de personal (necesaria para motivar a los recursos humanos a participar en la innovación), la gestión del conocimiento y de la creatividad. En este modelo los estímulos para innovar impactan en la capacidad de innovación, misma que se compone por las características técnicas y la gestión de investigación y desarrollo. Por último, si existen los estímulos y la capacidad para innovar, entonces la empresa podrá desempeñarse en innovación a través del desarrollo de productos y el cambio de tecnología en procesos.

En la tabla 12 Ordoñez (2011) propone la medición de la innovación mediante dimensiones e indicadores relacionados con el desempeño, por ejemplo, tasa de éxito, retorno sobre innovación y otros. Por tanto, se trata de dimensiones enfocadas en los resultados de innovación:

**Tabla 12.***Dimensiones de innovación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Desarrollo de productos y servicios	Supervivencia del nuevo producto o servicio Tasa de éxito o fracaso

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	Total de nuevos productos comercializados
Investigación y desarrollo	Efectividad de la innovación en Investigación y Desarrollo
	Inversión en novedades para el mercado
Impacto en el mercado y la empresa	Efecto de la innovación en ventas
	Innovación en la cartera
	Flujo del proceso innovador
	Retorno sobre innovación

*Nota.* Tomado de (Ordoñez, 2011)

Al respecto, se observa que estas dimensiones se centran en tres aspectos, en el producto o servicio, en los resultados de investigación y desarrollo, y en el impacto en el mercado o la empresa; por tanto, contiene indicadores que solo pueden ser medidos en empresas que han aplicado algún tipo de innovación.

Otra propuesta de dimensiones se presenta en la tabla 13, en la cual González y Chacón (2014) proponen como dimensiones de la innovación a tres aspectos: 1) Desarrollo y/o cambio de productos, 2) Innovación de procesos y 3) integración vertical.

**Tabla 13.**

*Dimensiones de innovación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Desarrollo y/o cambio de productos	Nuevos productos desarrollados Modificaciones a productos existentes
Innovación de procesos	Mejoras en procesos realizadas Nuevos procesos Nueva tecnología para procesos
Integración vertical	Nuevos canales de ventas Nuevos canales de distribución

*Nota.* Tomado de (González & Chacón, 2014)

Estas dimensiones reflejan la innovación desde a partir de los resultados que puede lograr la empresa, sin embargo, deja de lado los factores internos que propician la innovación. Por tanto, se centra en los resultados de innovación y no en el potencial.

A las dimensiones expuestas puede añadirse los tipos de innovación señalados en el Manual de Oslo (2018), como aquellas innovaciones que pueden manifestarse en una organización, como se indica en la tabla 14:

**Tabla 14.**

*Dimensiones de innovación*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Innovaciones de producto	Nuevos bienes o servicios Mejoras significativas (Especificaciones técnicas, componentes o materiales) Uso de nuevo conocimiento o nueva tecnología
Innovaciones de proceso	Nuevo método de producción Nuevo método de distribución Mejoras a procesos de producción o distribución actuales Mejoras significativas (técnicas, equipo o software)
Innovaciones comerciales	Nuevo método de comercialización Mejoras en el diseño del producto Mejoras en la presentación del producto Mejoras en el posicionamiento del producto Mejoras en la promoción y precio del producto
Innovaciones Organizativas	Nuevo método de organización aplicado a las prácticas del negocio Nuevo método aplicado a la organización del trabajo Nuevo método aplicado a las relaciones externas de la empresa

*Nota.* Tomado de Manual de Oslo (2018)

Estas dimensiones permitirían determinar todos los ámbitos en los que una organización ha aplicado la innovación, lo que abarca a innovaciones en productos, procesos, en actividades comerciales u organizacionales, es decir, que permitirían medir los resultados de la innovación en una empresa.

Las dimensiones de innovación abordadas a partir de diferentes autores se resumen en la tabla 10:

**Tabla 10.***Resumen de dimensiones para innovación*

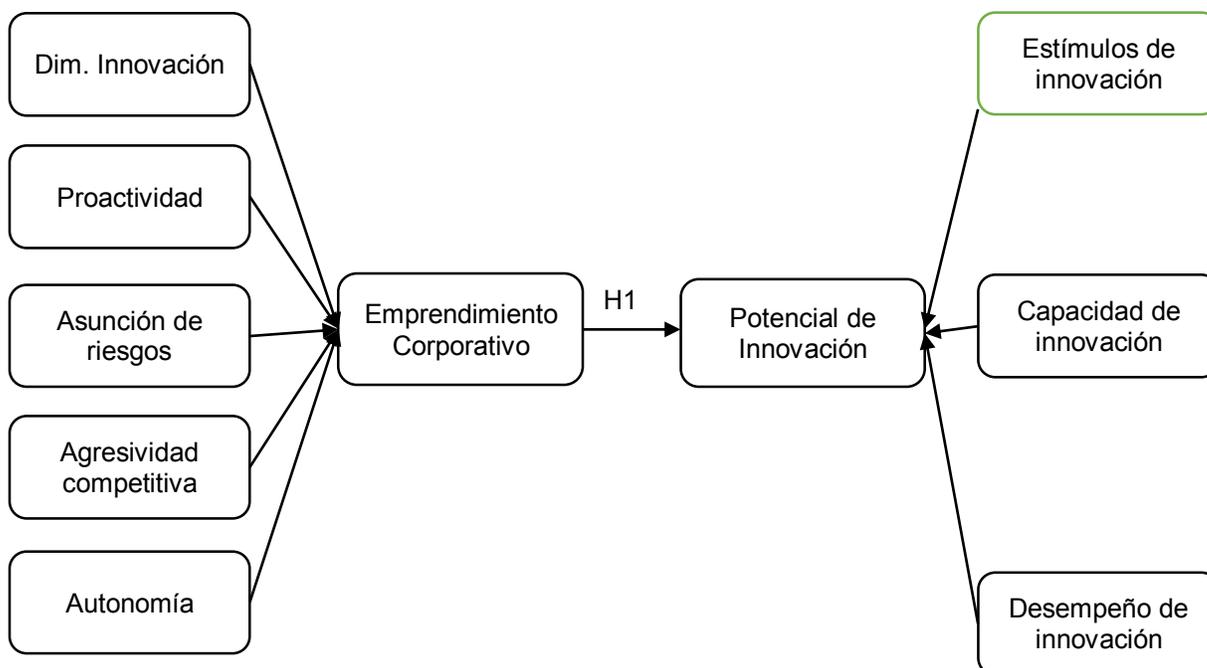
<b>Autor.</b>	<b>Dimensiones sugeridas para innovación</b>
Damanpour (1991)	Innovación técnica Innovación administrativa
Prajogo y Ahmed (2006)	Estímulos para innovar Capacidad de innovación Desempeño en innovación
Ordoñez (2011)	Desarrollo de productos y servicios Investigación y desarrollo Impacto en el mercado y la empresa
González y Chacón (2014)	Desarrollo y/o cambio de productos Innovación de procesos Integración vertical
Oslo (2018)	Innovaciones de producto Innovaciones de proceso Innovaciones comerciales Innovaciones Organizativas

Para el estudio se utilizarán las dimensiones desarrolladas por Prajogo y Ahmed (2006) y los respectivos indicadores para cada una de estas. Se ha escogido estas dimensiones debido a que permiten medir el potencial de innovación, a diferencia de las propuestas de otros autores que se basan principalmente en los resultados de innovación. Además, los autores diseñaron y validaron un instrumento para el levantamiento de información y medición de estas dimensiones mediante escala de Likert, lo cual permite que sean comparadas con las dimensiones de emprendimiento corporativo al manejar también una escala de likert.

### **Hipótesis**

La relación de variables y dimensiones en la hipótesis se muestra en la figura

16:

**Figura 16.***Gráfico de relación de variables*

H1: El emprendimiento corporativo influye en el potencial de innovación.

H nula: El emprendimiento corporativo NO influye en el potencial de innovación.

Cabe resaltar que ambas variables serán calificadas en una escala que contiene bajo, medio y alto. Así, los datos se cruzarán de manera unidimensional.

### **Marco referencial (estudios previos realizados sobre el tema)**

Entre los estudios que se han tomado en cuenta las variables abordadas en este trabajo, se mencionan los siguientes en la tabla 15:

Tabla 15.

*Antecedentes del tema*

<b>Autores</b>	<b>Artículo</b>	<b>Variables / dimensiones</b>	<b>Resultados</b>
(Díaz, Guerrero, & Peña, 2015)	Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo	Emprendimiento corporativo Innovación Capacidad de absorción Orientación corporativa	Los factores más relevantes en la innovación fueron la orientación emprendedora y la capacidad absorptiva del emprendimiento corporativo
(Cruz, 2015)	Emprendimiento e innovación social: el intraemprendimiento en la Universidad Santo Tomás, Centro de Atención Universitaria Facatativá	Emprendimiento corporativo Emprendimiento sostenible Innovación	El 50% de Innovación productiva y tecnológica y de Innovación social y productiva influye en emprendimiento corporativo
(González & Olivé, 2016)	Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento	Emprendimiento Intraemprendimiento Innovación Estilo de la organización emprendedora Motivación para innovar Empresa familiar	33% de empresas no poseen una visión compartida  30% de empresas sufre conflictos / rivalidad entre directivos externos a la familia y personal familiar
(Batista, González, González, & Pérez, 2017)	Factores institucionales que moderan el emprendimiento corporativo en empresas extrahoteleras del destino Holguín	Emprendimiento corporativo Normas institucionales Intención emprendedora Funcionamiento de la organización	65% valora importante a la intención emprendedora para el emprendimiento corporativo 49% considera al funcionamiento de la organización como la dimensión más relevante para el emprendimiento corporativo
(Bedoya, Toro, & Arango, 2017)	Emprendimiento corporativo e innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación	Emprendimiento corporativo Innovación Estrategia empresarial Impacto en la competitividad Sostenibilidad de las organizaciones	58% de investigaciones se centran en factores institucionales  28% de investigaciones centradas en factores individuales  14% factores del entorno

Díaz, Guerrero, & Peña (2015) analizaron el emprendimiento corporativo como un factor que apoya la productividad empresarial mediante la innovación que genera. Para esto, los autores tomaron en cuenta la información del consorcio internacional Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En el estudio concluyen que la innovación es un factor de competitividad con alto valor estratégico, sin embargo, para que la explotación de una innovación sea rentable se hace necesario de empresas dispuestas a asumir riesgos, y la incertidumbre que esto produce. Frente a esto, muchas organizaciones proponen una empresa spin off (empresa que se crea y funciona al amparo de otra empresa matriz) para el lanzamiento de dichas innovaciones.

Cruz (2015) realizó su estudio sobre emprendimiento corporativo e innovación social en la Universidad Santo Tomás de Colombia. Para este autor el ámbito académico universitario es un espacio propicio para el desarrollo de ideas emprendedoras e intraemprendedoras; pero, desde la actuación de la universidad, el impulsar la transferencia de conocimiento sería parte de su responsabilidad e innovación social. Bajo este enfoque, toda innovación es valiosa cuando apoya el desarrollo, no solo de una empresa en particular, sino de todo el sector pues solo así se beneficia la sociedad.

González y Olivie (2016) realizaron un estudio sobre empresas familiares, emprendimiento e emprendimiento corporativo a partir de bases de datos de repositorios académicos, e instituciones privadas. Las autoras encontraron varios aspectos propios de estas empresas, hablando en un contexto general e internacional, pues mencionan que poseen un 19% más de rentabilidad que las no familiares, y el 55% valora como rápido el ritmo de innovación en la empresa frente a los competidores.

Bedoya, Toro, y Arango (2017) llevaron a cabo un estudio sobre emprendimiento corporativo e innovación, en el que indagaron en una revisión académica y futuras

líneas de investigación. El objetivo de Bedoya, Toro, y Arango (2017) fue analizar los distintos autores que han estudiado estas variables, para lo cual aplicaron una investigación bibliográfica y documental mediante una revisión sistemática de artículos indexados en los buscadores Scopus, Science Direct y Ebsco. De acuerdo con los resultados de estos investigadores, los factores más significativos sobre la relación entre emprendimiento e innovación son estrategia, estructura y cultura organizacional. A estos factores siguen los individuales relacionados con las competencias, comportamientos y la función del emprendedor corporativo. Además, desde una postura indirecta, se tomarían en cuenta a factores externos como regulaciones, políticas del estado y otros aspectos que impactan en el emprendimiento corporativo.

## Capítulo III

### Marco metodológico

#### Diseño de investigación

El presente estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo pues mediante el mismo se obtuvieron datos para dar respuesta a las hipótesis, a la vez que permitieron evaluar estadísticamente el grado de correlación entre variables (Ñaupas, Valdivida, Palacios, & Romero, 2019, pág. 358) , por lo mismo, se utilizaron datos numéricos o medibles.

#### Tipos de investigación

Con referencia al tipo de investigación, esta fue descriptiva y correlacional. Para Rosendo (2018) un estudio descriptivo ayuda a establecer las características o información que describen al objeto de estudio. La investigación descriptiva se utilizó porque se pretendió obtener datos que faciliten caracterizar el grado de innovación y de emprendimiento de las empresas que formen parte de la muestra.

La investigación correlacional es aquella que “se utiliza para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de la otra variable” (Cauas, 2015, pág. 9). En este caso, se buscó determinar el grado estadístico de correlación entre estas variables, y también entre las dimensiones de emprendimiento y la variable innovación.

## **Población**

Ñaupas y otros (2019) definen a la población como el total de sujetos u objetos que constituyen el foco el estudio, y pueden ser tanto personas u organizaciones. En este caso la población se compuso por empresas familiares en la ciudad de Quito.

Para determinar la población del estudio se tomaron los datos del Directorio de empresas de la Superintendencia de Compañías. Dichos datos se filtraron por ubicación a Quito, y por estado de la empresa como "Activa". Se obtuvo que, para el año 2020, la Supercias registra 27823 empresas activas en Quito. Para obtener el porcentaje de empresas familiares se utilizó el porcentaje obtenido por Camino y Bermúdez (2018) para la Superintendencia de Compañías, el cual ubica en un 87,51% al total de empresas familiares. Camino y Bermúdez (2018) menciona que si una persona y/o familia tiene más del 50% de la participación accionaria, la empresa debe ser considerada como EF.

En total, se tiene una población compuesta por  $27823 \times 87,51\% = 24348$  empresas familiares activas en la ciudad de Quito.

## **Muestra**

Para que sea factible el levantar los datos, se aplicó una muestra mediante una fórmula de muestreo probabilístico, como la proponen Abascal y Grande (2015):

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

Donde:

N= 24348 empresas

e= error de muestreo del 8%

p= probabilidad de ocurrencia o aceptación del 50,00%

q= probabilidad de no ocurrencia del 50,00%.

z= valor z de 1,96 para una confianza del 95%.

Al reemplazar se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 24348 \times 0,50 \times 0,50}{0,08^2 \times (24348 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,84 \times 24348 \times 0,25}{0,0064 \times (24347) + 3,84 \times 0,25}$$

$$n = \frac{23382,96}{155,82 + 0,96} = \frac{23382,96}{156,78} = 149,14$$

Por tanto, la fórmula arroja un total de 149 empresas a ser encuestadas.

### ***Justificación del error de muestreo escogido***

Para el cálculo de la muestra se manejó una confianza del 95% (expresada en el valor Z correspondiente de 1,96) y un error del 8%; lo cual se interpreta, según Caballero (2016) que, de cada 100 muestras, solo 5 tendrán un error mayor al 8 por ciento. No obstante, no se trabajó con el valor habitual del 5% y se escogió un 8% debido a que, en el contexto de la actual pandemia COVID 2019, existe una restricción de movilidad que impide visitar las empresas que formarán parte del estudio y, por otro lado, muchas de estas empresas no desean colaborar con la investigación, por lo que se elevó el error de muestreo. Sin embargo, se verificó que el valor de la muestra sea válido con este error de muestreo, para lo cual Russo (2004, pág. 95) y Rumsey (2003, pág. 142) sugiere que, como regla de oro, los resultados de “n x p” y de “n x (1-p)” no deben ser menores a 5. Estos valores, correspondientes al porcentaje de aceptación o rechazo, se estimaron en un 50% tomando en cuenta que existe la misma probabilidad

de que el encuestado acepte realizar la encuesta que de rechazarla. Al aplicar estos valores en el estudio se tiene:

$$n \times p = 149 \times 0,5 = 75$$

$$n \times (1 - p) = 149 \times 0,5 = 75$$

En ambos casos el valor obtenido es mayor a 5, por tanto, la muestra es lo suficientemente larga y se acepta el error escogido.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como técnica de investigación se utilizó un cuestionario de encuesta compuesto por dos secciones, una para el levantamiento de datos de cada variable:

- Sección 1: ítems para el levantamiento de datos referentes a emprendimiento.

Consiste en 18 ítems para la medición de la variable, con varias preguntas para cada dimensión: 3 preguntas en la dimensión innovación en emprendimiento, 3 en proactividad, 3 en asunción de riesgos, 3 en agresividad competitiva y 6 en autonomía.

Para la elaboración del cuestionario de emprendimiento corporativo se tomó como referencia los ítems usados por Covin y Slevin (1989) y actualizados por Naldi y otros (2007), a los que se añadieron los ítems referentes a autonomía y agresividad competitiva de Hughes y Morgan (2007). Todos fueron analizados en el estudio de Arzubiaga, Unai, Iturralde, Jainaga, y Maseda (2012), y de los cuales estos autores seleccionaron las cinco dimensiones más utilizadas. No obstante, el principal referente para el estudio fue el cuestionario propuesto por Hughes y Morgan (2007) a los cuales se solicitó autorización mediante correo electrónico, para su uso y modificación. La solicitud y autorización se adjuntan dentro del Anexo 1.

Las preguntas son respondidas mediante una escala de Likert de cinco niveles: desde muy en desacuerdo a totalmente de acuerdo. No obstante, las preguntas originales manejaban un rango de 1 a 7 y establecían afirmaciones para cada extremo de la escala. Esto se cambió, estableciendo una sola afirmación por pregunta, y una escala de Likert de 5 niveles para que estas preguntas sean equivalentes al Cuestionario de innovación que maneja la misma escala.

- Sección 2: ítems para evaluar la innovación en las empresas.

Consiste en 34 ítems, repartido en 3 dimensiones y 8 indicadores: 17 ítems para evaluar estímulos de innovación (4 ítems en liderazgo, 5 ítems en gestión de personal, 4 en gestión de conocimiento, 4 en creatividad); 8 ítems para evaluar capacidad de innovación (4 en gestión de tecnología, 4 en gestión de Investigación y Desarrollo); y 9 ítems para evaluar desempeño de innovación (5 en Desarrollo del cambio, y 4 en cambios de tecnología en procesos).

Para la elaboración del cuestionario de innovación, se utilizó el modelo de Prajogo y Ahmed (2006). En su investigación los autores establecen una serie de preguntas para cada indicador, mismas que pueden responderse en una escala de Likert de 1 a 5, desde muy en desacuerdo a muy de acuerdo. Así, el encuestado responde según el grado de acuerdo de lo que expresa la pregunta, con la realidad de su empresa. Para el uso del cuestionario se solicitó autorización mediante correo electrónico a los autores para su uso y modificación. La solicitud y autorización se adjuntan dentro del Anexo 2.

Cabe destacar que, al manejar una escala de Likert de 1 a 5 igual que en el cuestionario de emprendimiento corporativo, los datos pueden cruzarse entre sí, puesto que el procedimiento para ambos instrumentos consiste en la sumatoria de puntos obtenidos en cada dimensión, y la división de esta cifra para el resultado máximo

alcanzable. Con esto se obtiene un valor decimal que puede estar entre 0,01 y 1,00 para ambas encuestas, por lo que los datos comparados estarán en el mismo rango.

Los cuestionarios mencionados se adjuntan en el Anexo 1. En la matriz expuesta en la tabla 16 se presentan las dimensiones, indicadores y los ítems del cuestionario relacionados a cada indicador:

Tabla 16.

## Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta
Emprendimiento corporativo	<b>Innovación (dimensión)</b> basado en Covin y Slevin (1989) y en Naldi et al (2007)	Énfasis en Investigación y desarrollo	1
		Nuevos productos / servicios	2
		Cambios a productos y servicios actuales	3
	<b>Proactividad</b> basado en Covin y Slevin (1989) y en Naldi et al (2007)	Iniciativa en el mercado	4
		Pionera en la introducción de mejoras o nuevos productos / servicios	5
		Posición competitiva	6
	<b>Asunción de riesgos</b> basado en Covin y Slevin (1989) y en Naldi et al (2007)	Tendencia hacia proyectos de alto riesgo/ alto rendimiento	7
		Postura frente a objetivos empresariales	8
		Postura frente a oportunidades emergentes	9
	<b>Agresividad competitiva</b> Basado en (Hughes & Morgan, 2007)	Competitividad del negocio	10
		Postura al competir	11
		Respuesta ante la competencia	12
	<b>Autonomía</b> Basado en (Hughes & Morgan, 2007)	Libertad de acción	13
		Actitud investigadora	14
		Libertad de decisión	15
		Libertad de comunicación	16
		Libertad de emprendimiento	17
		Acceso a información	18
Innovación (potencial)	<b>Estímulos de innovación</b> Basado en Prajogo y Ahmed (2006)	Liderazgo	19,20,21,22
		Gestión de personal	23,24,25,26,27
		Gestión de conocimiento	28,29,30,31
		Gestión de creatividad	32,33,34,35
	<b>Capacidad de innovación</b> Basado en Prajogo y Ahmed (2006)	Gestión de Tecnología	36,37,38,39
		Gestión de Investigación y Desarrollo	40,41,42,43
	<b>Desempeño de innovación</b> Basado en Prajogo y Ahmed (2006)	Desarrollo y/o cambio de productos	44,45,46,47,48
		Cambios de tecnología en procesos	49,50,51,52

### ***Validación de instrumentos***

Los instrumentos se basan en cuestionarios que ya fueron validados por sus autores, en el instrumento de emprendimiento por parte de Covin y Slevin (1989) y Naldi et al (2007), los autores obtuvieron un Alpha de Cronbach de 0,80 (Ver Naldi et al, 2007, pág. 38), mientras que los ítems de Hughes y Morgan (2007) reportaron un Alpha de Cronbach de 0,77 en asunción de riesgo y de 0,86 en autonomía. En cambio, en el instrumento de innovación diseñado por Prajogo y Ahmed (2006) obtuvieron valores de confiabilidad mediante Alpha de Cronbach de entre 0,76 y 0,93 para cada una de sus dimensiones.

La validez obtenida mediante este indicador, sugiere que, cuando mayor es el valor, mayor es su confiabilidad. Según Malhotra (2008) un valor mayor a 0,600 se considera satisfactorio, mientras Idelfonso y Abascal (2017) sugieren, como mínimo, un valor de 0,700.

Para validar el instrumento se realizó un estudio piloto a 12 empresarios los cuales respondieron el cuestionario de encuesta piloto, y otro instrumento en el que se preguntó si cada pregunta era comprensible, y si no lo era, se indagó en la razón del por qué. La tabulación de estos datos se adjunta en el Anexo 4. En este caso solamente participaron 11 empresarios. Además, se realizó la prueba del Alpha de Cronbach a los instrumentos mediante el uso del software SPSS.

Los valores de Alpha de Cronbach obtenidos en los instrumentos validados, se presentan en la tabla 17 y en la tabla 18:

**Tabla 17.***Confiabilidad del Cuestionario de Emprendimiento Corporativo*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,872	,876	19

El Cuestionario de Emprendimiento Corporativo obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,872, lo que indica una confiabilidad por encima de los rangos inferiores recomendados en la literatura.

**Tabla 18.***Confiabilidad del Cuestionario de Potencial de Innovación*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,974	,977	34

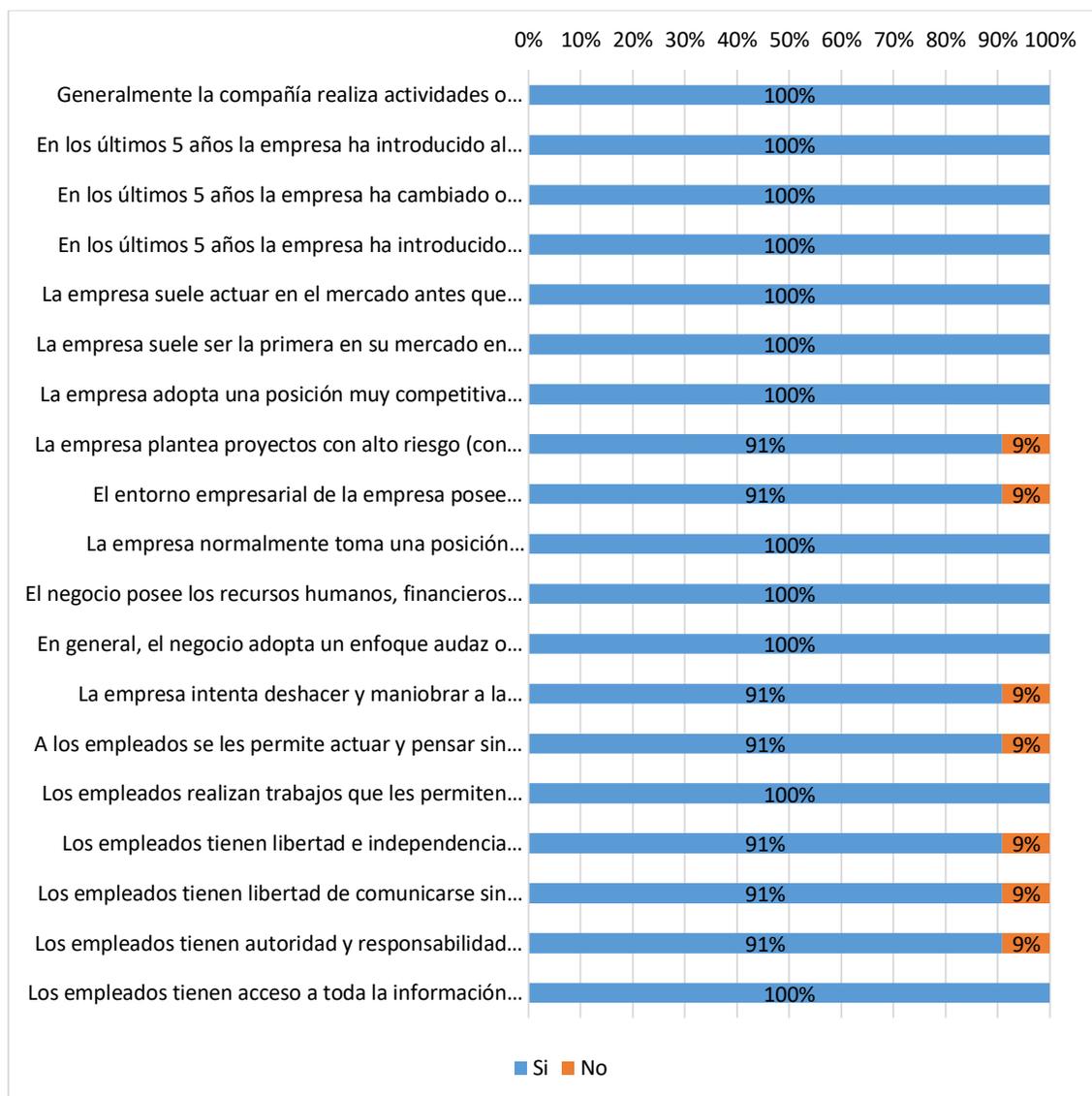
**Fuente: Encuesta piloto**

El Cuestionario de Potencial de Innovación alcanzó un valor de 0,974 según la tabla 18, lo que indicaría una confiabilidad muy alta al ser un valor cercano a 1.

También se realizó una validación de los instrumentos en cuanto a la comprensibilidad de los ítems, para lo cual se preguntó a cada empresario encuestado sobre este tema. Los resultados se muestran en las figuras 17 y 18.

**Figura 17.**

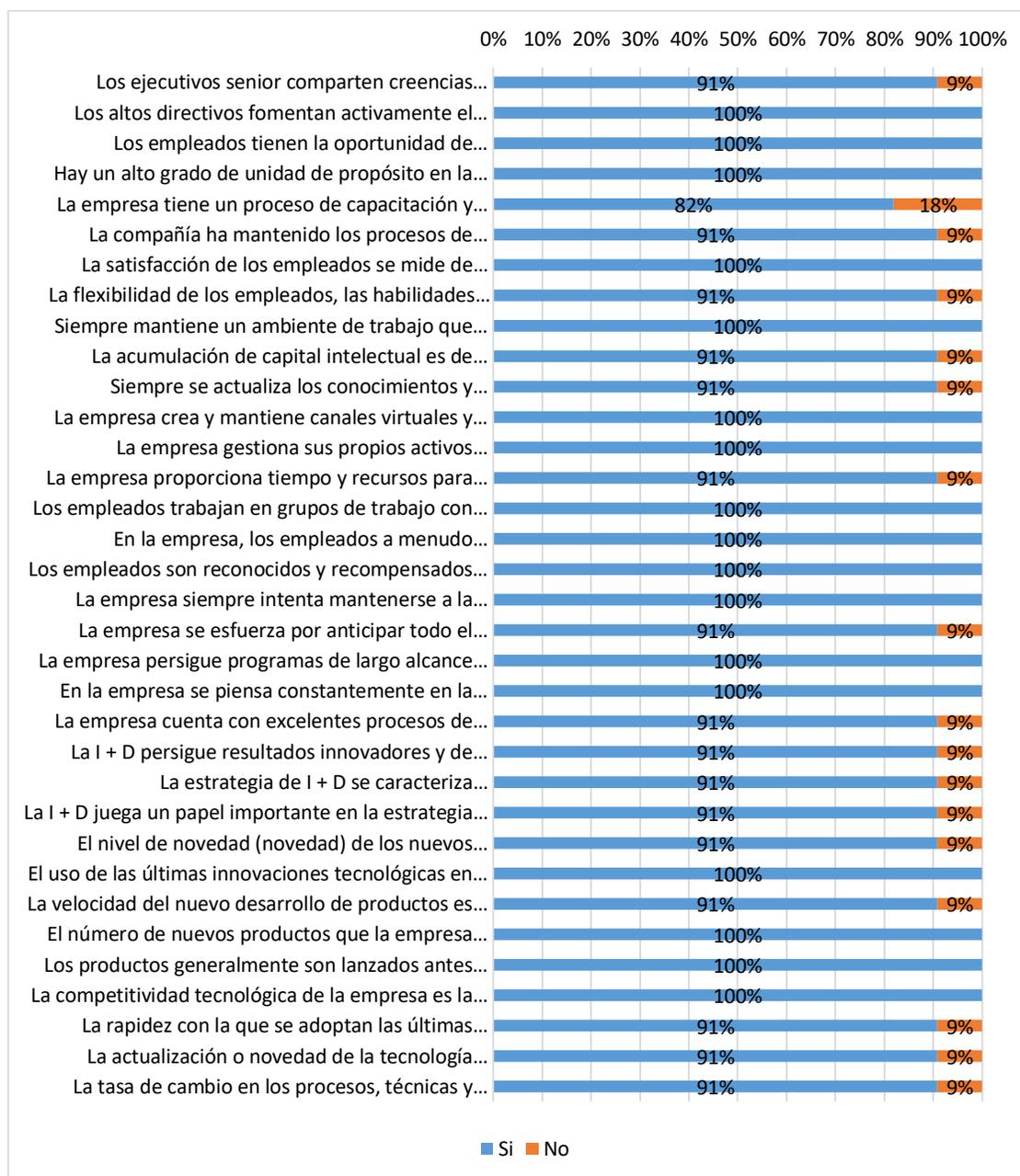
*Validación del Cuestionario de Emprendimiento Corporativo: ¿La pregunta es comprensible?*



Más del 90% de encuestados coinciden en que las preguntas del cuestionario de Emprendimiento Corporativo son comprensibles, lo que indicaría la necesidad de hacer correcciones menores para clarificar las preguntas necesarias.

**Figura 18.**

*Validación del Cuestionario de Potencial de Innovación ¿La pregunta es comprensible?*



La mayoría de preguntas del cuestionario de Potencial de Innovación son comprendidas por el 100% de encuestados. En algunos casos se tiene un 9% que no

comprendió la pregunta y en un caso el 18%. Según esto, es necesario mejorar la redacción de los ítems que no fueron comprendidos por la totalidad de encuestados.

Los cuestionarios originales se adjuntan en el Anexo 1. Los instrumentos se ajustaron modificando el texto para que sean más comprensibles para los encuestados, considerando un lenguaje y expresiones locales. Los cambios realizados se adjuntan en el Anexo 4, y en el anexo 5 se presentan los cuestionarios finales.

### **Proceso de recolección de datos**

Se seguirá el siguiente procedimiento para recolectar y analizar los datos:

- Elaboración del cuestionario de la encuesta.
- Validación y elaboración de instrumentos finales.
- Definición de la muestra poblacional a partir de un listado de las empresas que constituyen la población del estudio
- Acercamiento inicial a las empresas contactando a un representante de las mismas. A este se solicitará su colaboración exponiendo el tipo de estudio y los objetivos del mismo.
- Aplicación de la encuesta y la ficha de observación.
- Ingreso de datos en SPSS y elaboración de gráficos y tablas estadísticas.
- Cálculo de la correlación para la comprobación de hipótesis

## Capítulo IV

### Análisis de resultados

#### Análisis univariado

Luego de haber aplicado la encuesta final a 149 empresas, de acuerdo a la muestra calculada, se procedió a tabular la información que se presenta a continuación desde 3 perspectivas: de manera individual por pregunta, de manera resumida por cada variable y dimensión, así como también la correlación entre las variables y dimensiones, con las que se pudo comprobar la hipótesis planteada.

Es de señalar de manera breve el proceso de aplicación de los instrumentos. Los cuestionarios se transcribieron y subieron en línea mediante Google Drive, y se remitió una solicitud para participar en el estudio y el link con el cuestionario a los correos de contacto de cada empresa, obtenidos de la base de datos de la Superintendencia de Compañías. El listado de las empresas a las que se remitieron los instrumentos se adjunta como anexo 6, y fueron un total de 351 empresas. Se envió la encuesta a un número mayor al de la muestra debido a que existió una alta probabilidad de que varias empresas no respondan. El mail de solicitud enviado se adjunta como anexo 7.

Luego de presentar los resultados de cada pregunta, se consolidó la información por dimensión y variable, tal como se puede evidenciar en el Anexo 8. Esto permitió validar en qué aspectos hay más empresas con nivel muy alto, alto, medio, bajo o muy bajo en cada variable y dimensión. Es importante indicar que para las tablas que se muestran a continuación se utilizó una escala de 5 niveles, con 20% de rango cada uno, que van desde “Muy alto” hasta “Muy bajo”, las cuales son consistentes con la escala de

Likert de 5 niveles utilizada en los cuestionarios. Para obtener esta información se dividió la sumatoria de la dimensión o variable, para el total que podía obtener en esas preguntas, considerando que cada pregunta tiene 5 puntos.

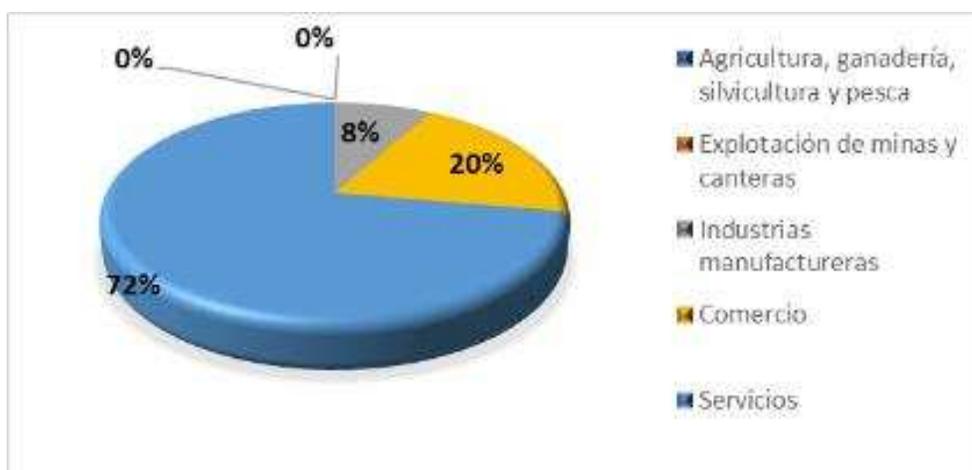
### ***Datos generales de las empresas***

Al inicio de cada encuesta se realizó 4 preguntas generales, cuyos resultados se detallan a continuación:

#### **Datos generales: Actividad económica**

**Figura 19.**

*Actividad económica*

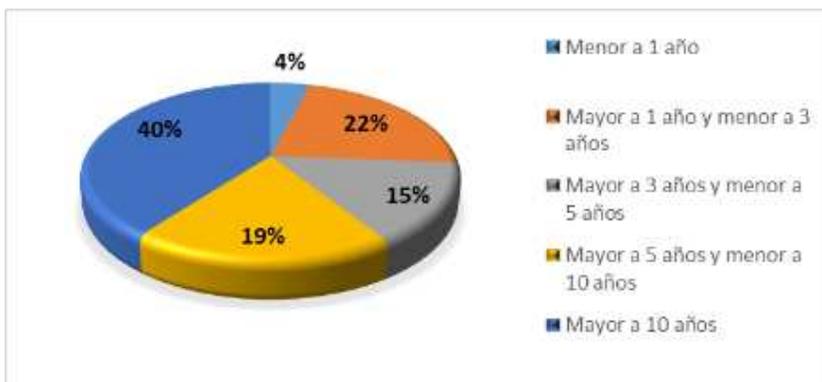


Como se observa en la figura 19, la mayor parte de los encuestados corresponde al sector de servicios (72%), seguido del comercio (20%) y manufactura (8%). No existieron casos de empresas del sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca ni del sector de minas y canteras.

### Datos generales: Antigüedad

**Figura 20.**

*Antigüedad*

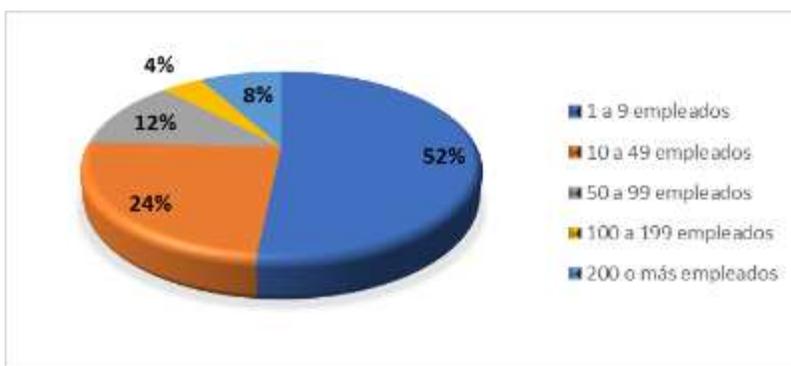


Según consta en la figura 20, cerca de la mitad de empresas familiares tienen más de 10 años en el mercado, la quinta parte sobre los 5 años de operación, un 15% de ellas sobre los de 3 años, mientras las demás afirmaron tener menor tiempo. Es decir que la mayoría de empresas (60%) tienen más de 5 años de funcionamiento.

### Datos generales: Número de empleados

**Figura 21.**

*Número de empleados*



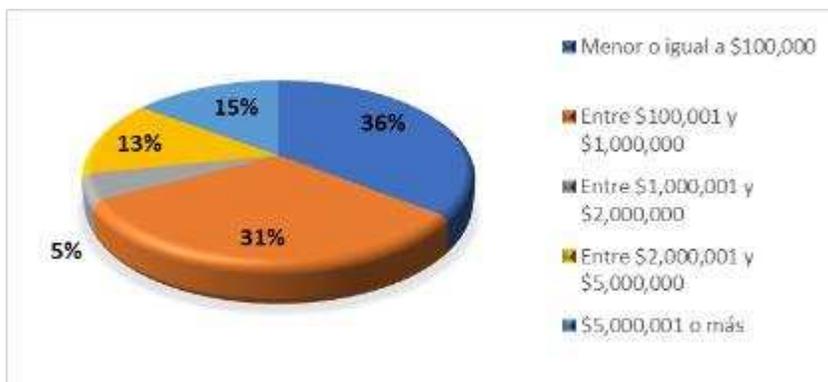
De acuerdo a la figura 21, alrededor de la mitad de las empresas familiares confirmaron tener entre 1 y 9 trabajadores, cuarta parte de entidades hasta 49 dependientes, mientras que la cuarta parte restante sobrepasa ese número de

colaboradores. La mayoría de empresas familiares en Quito son micro o pequeñas, por la cantidad de personal empleado.

### Datos generales: Rango de ventas anuales

**Figura 22.**

*Rango de ventas anuales*



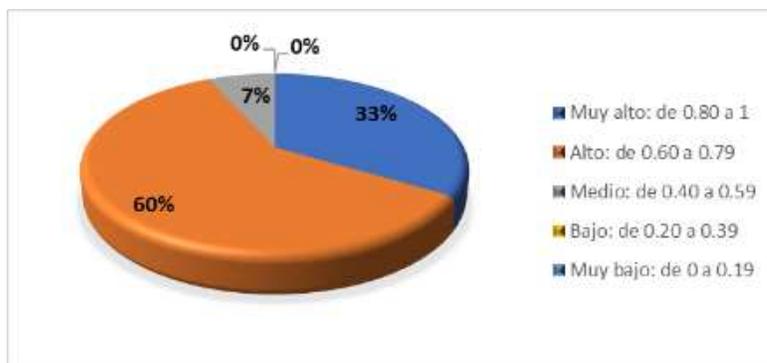
Tal como se observa en la figura 22, más de la tercera parte de los consultados indicó que el rango anual de ventas llega como máximo a 100 mil dólares; cerca de un tercio de entidades alcanza el millón de dólares cada año; pero el restante tercio de organizaciones afirmó superar el millón de dólares anuales. Lo que confirma que más de la mitad de empresas familiares de Quito son micro o pequeñas.

### ***Emprendimiento corporativo***

Al consolidar la información obtenida de la variable independiente, tal como se observa en la figura 23, se pudo evidenciar que más de mitad de empresas tienen un nivel alto de emprendimiento corporativo, tercera parte es muy alto y solamente un 7% registran un valor medio. Es decir que, casi la totalidad de empresas (93%) obtuvieron al menos nivel alto en la evaluación efectuada por medio de las 18 preguntas. Este resultado permite señalar que existe un alto nivel de emprendimiento corporativo en las empresas familiares de Quito.

**Figura 23.**

*Resumen de variable: Emprendimiento corporativo*



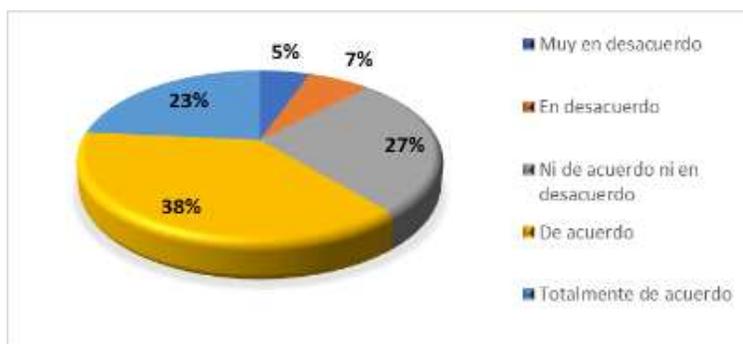
La variable independiente centró su atención en medir el emprendimiento dentro de las organizaciones familiares de Quito, para lo que incluyó 18 preguntas repartidas en 5 dimensiones, cuyos datos se presentan a continuación.

**Innovación.** Esta dimensión contiene 3 preguntas que se refieren a elementos sobre la innovación que aplican las entidades abordadas y que son entendidas desde el emprendimiento interno de cada una de los encuestados.

#### **Pregunta 1: Se prefiere fuerte énfasis en investigación y desarrollo**

**Figura 24.**

*Preferencia en investigación y desarrollo*



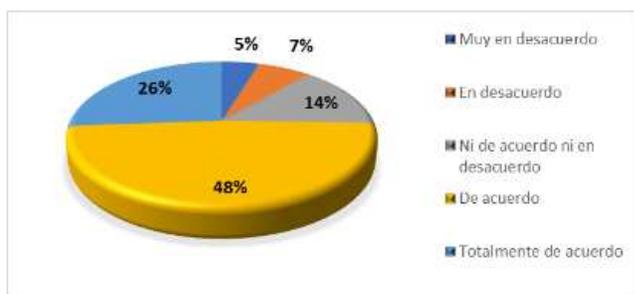
Según la figura 24, la mayoría de empresas familiares tiene una alta preferencia en la aplicación de I + D (61%); sin embargo, cerca de la tercera parte de entidades

indicó una preferencia media, y más del 10% no toman en consideración este importante aspecto.

**Pregunta 2: En los últimos 5 años se han introducido muchos productos o servicios nuevos**

**Figura 25.**

*Introducción de productos o servicios nuevos*

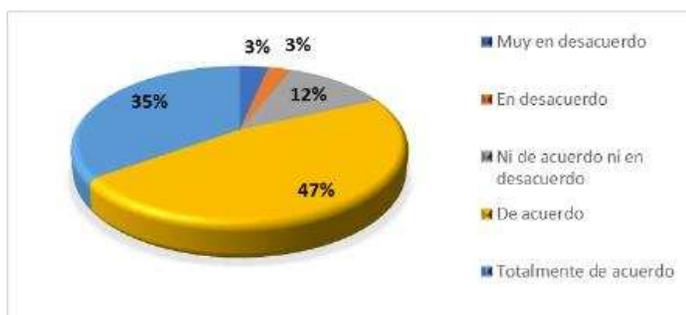


Como se puede visualizar en la figura 25, tres cuartas partes de las empresas familiares indicaron una alta o muy alta introducción de nuevos productos o servicios al mercado en los últimos 5 años, por lo que se comprende que este tipo de entidades está en constante lanzamiento de alternativas en el mercado.

**Pregunta 3: Los cambios en los productos o servicios han sido numerosos o radicales**

**Figura 26.**

*Cambios numerosos o radicales en los productos o servicios*



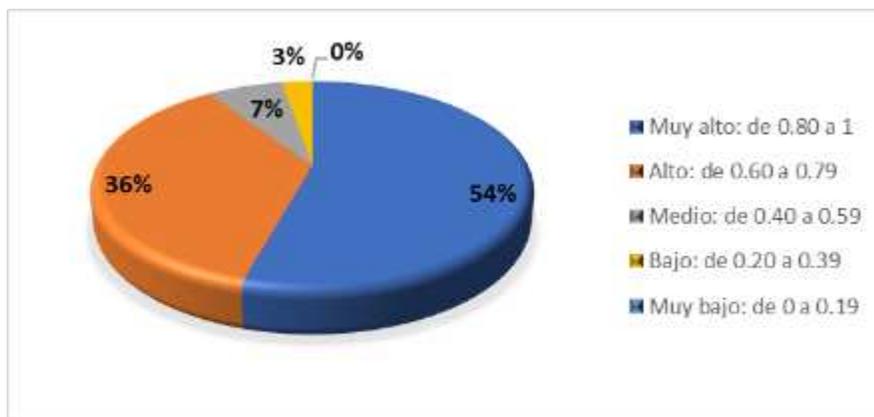
Tal como se observa en la figura 26, la mayoría de empresas familiares efectuó un alto o muy alto índice de cambios en sus productos o servicios, o estos cambios han sido radicales; este resultado, sumado al de la pregunta anterior, permite afirmar una alta renovación de bienes y servicios, por parte de este tipo de entidades.

### Resumen de dimensión innovación

El consolidado de resultados de las preguntas de la dimensión de innovación, constan en la figura 27, donde se evidencia que más de la mitad de entidades registran un nivel de innovación muy alto, mientras que otro tercio afirma tener un alto estándar de innovación. De acuerdo a estos valores, la característica innovadora está presente en la mayoría de empresas familiares de Quito, que fueron consultadas durante este año.

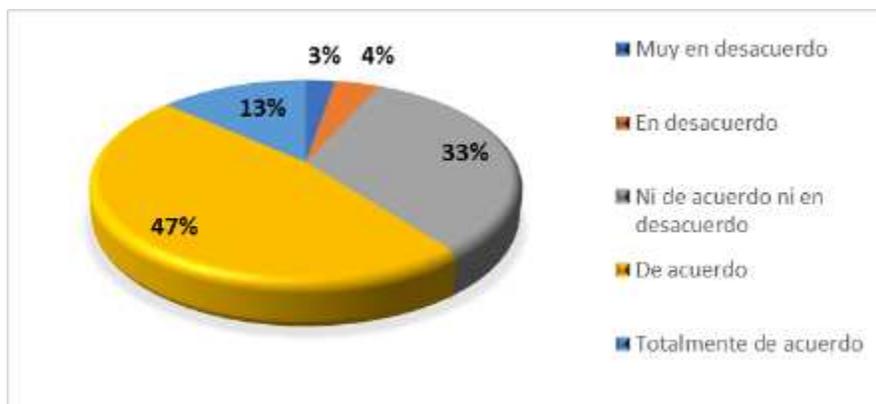
**Figura 27.**

*Resumen de dimensión: Innovación*



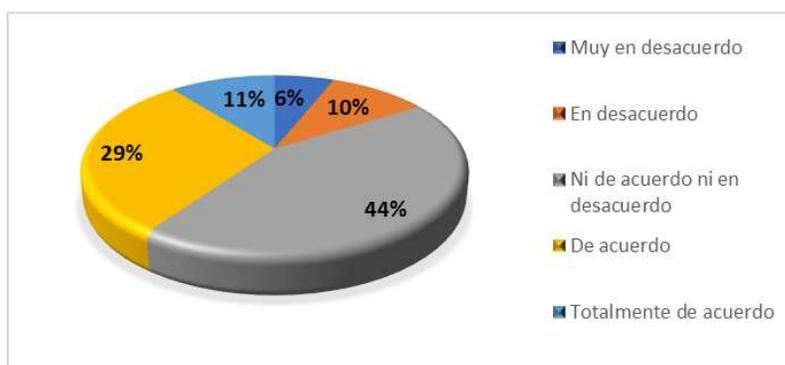
**Proactividad.** Para averiguar la capacidad activa de las empresas familiares se aplicaron 3 preguntas, cuyos resultados son los siguientes:

#### **Pregunta 4: Se actúa en el mercado antes que los competidores**

**Figura 28.***Actuación antes que los competidores*

Como se observa en la figura 28, más de la mitad de las empresas familiares afirmó actuar antes que la competencia (60%); sin embargo, el restante porcentaje de entidades no se considera tener una actuación pionera en el mercado.

**Pregunta 5: Es primera en su mercado en introducir nuevos productos, servicios, métodos, sistemas administrativos, etc.**

**Figura 29.***Introduce primero los productos y servicios en el mercado*

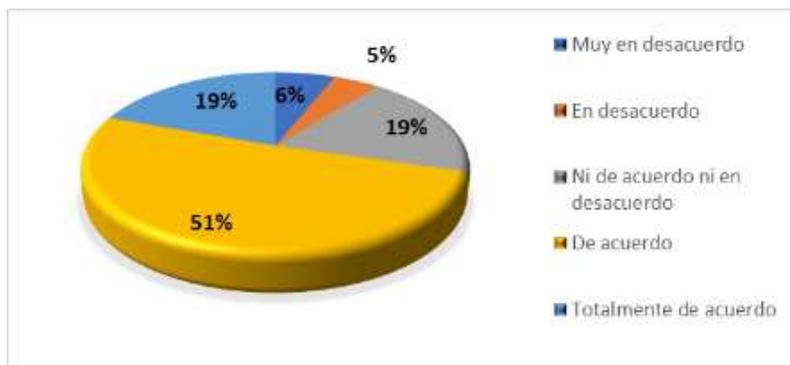
En la figura 29 se puede ver que, cerca de la mitad de empresas se considera neutral en cuanto a introducir sus productos o servicios primero que la competencia en

el mercado. Sin embargo, una porción similar de entidades afirma haber lanzado primero que otros oferentes, sus productos o servicios.

**Pregunta 6: Se adopta una posición muy competitiva orientada a "vencer al competidor"**

**Figura 30.**

*Posición muy competitiva*



Como se puede visualizar en la figura 30, dos tercios de las entidades abordadas afirmó tener una posición muy competitiva para vencer a los demás competidores; en cambio, la quinta parte de organizaciones no considera tener una actitud de vencer a los demás oferentes del mercado. Esto permite comprender que las empresas familiares de Quito, tienen en su mayoría una actitud competitiva que trata de superar a la competencia.

### **Resumen dimensión proactividad**

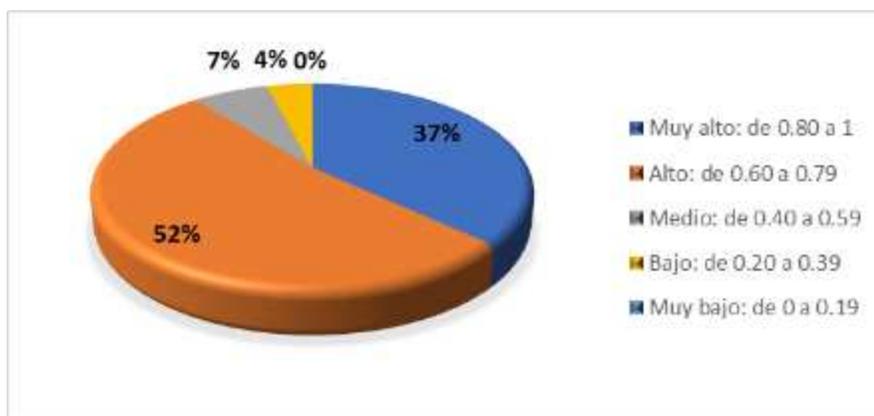
Esta segunda dimensión de la variable independiente, se puede resumir como actuar antes que reaccionar ante los distintos estímulos del entorno; y de acuerdo a la figura 31, la gran mayoría de empresas obtuvo una calificación alta o muy alta (89%).

Por esto, se puede afirmar que las empresas familiares de Quito tienen una alta proactividad; es decir que, la mayoría de entidades no esperan a que la competencia

marque la pauta y reaccionar a ello, sino que más bien se mantienen activas ante la competencia.

**Figura 31.**

*Resumen de dimensión: Proactividad*

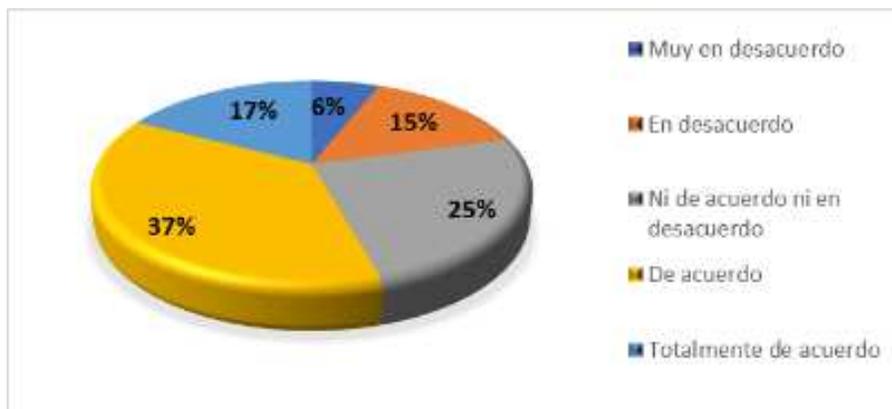


**Asunción de riesgos.** A continuación, se presentan los ítems relativos a asunción de riesgos.

**Pregunta 7: Se plantea proyectos con alto riesgo y con probabilidad de grandes ganancias**

**Figura 32.**

*Planteamiento de proyectos con alto riesgo y rédito*

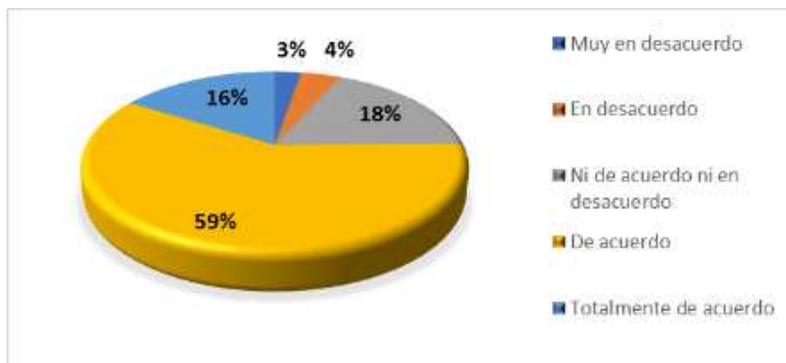


De acuerdo a la figura 32, más de la mitad de empresas está de acuerdo en plantear proyectos de alto riesgo, cuando existe un rédito interesante; una cuarta parte es más bien cuidadosa ante este tipo de proyectos. Por ello se puede afirmar que las empresas familiares de Quito no registran una actitud audaz ante proyectos riesgosos, aunque pueden ser muy beneficiosos.

**Pregunta 8: Se afronta fuertes amenazas, pero también tiene oportunidades importantes, por lo que se necesitan decisiones y/o cambios significativos para alcanzar sus objetivos**

**Figura 33.**

*Afrontamiento de fuertes amenazas y oportunidades importantes*

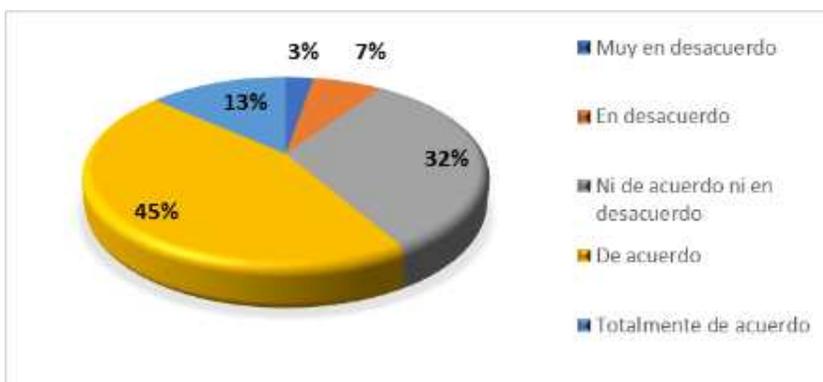


Tal como se observa en la figura 33, tres cuartas partes de las empresas familiares de Quito afirma afrontar amenazas significativas, por lo que deben tomar decisiones radicales para alcanzar los objetivos planteados, lo que implica una característica de este tipo de entidades.

**Pregunta 9: Se toma una posición agresiva y valiente, para maximizar la posibilidad de aprovechar las posibles oportunidades**

**Figura 34.**

*Posición agresiva y valiente para aprovechar oportunidades*



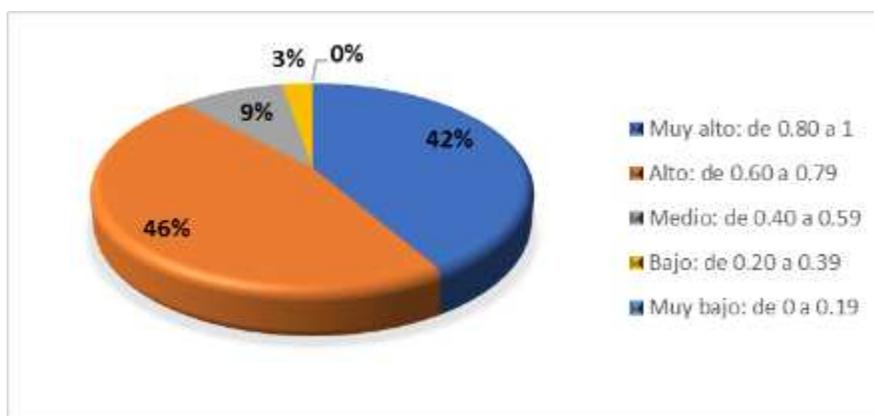
Según consta en la figura 34, poco más de la mitad de entidades afirmó tomar una posición agresiva y valiente para aprovechar las oportunidades potenciales del mercado. Sin embargo, una décima parte de organizaciones no considera actuar de esa manera; por ello, la agresividad comercial constituye otra característica de la mayoría de empresas familiares de Quito.

#### **Resumen de la dimensión: Asunción de riesgos**

En la figura 35 se presentan los resultados consolidados de la dimensión de riesgos de la variable independiente. Esta gráfica muestra que la gran mayoría de empresas alcanzaron al menos un nivel alto. A pesar de que 88% de entidades tienen al menos un nivel alto, se puede ver un poco más de organizaciones en medio, que en los casos anteriores. Esto implica que, existe un recelo por parte de algunas empresas, en asumir riesgos grandes, a pesar de que, potencialmente se puedan obtener grandes réditos.

**Figura 35.**

*Resumen de dimensión: Asunción de riesgos*

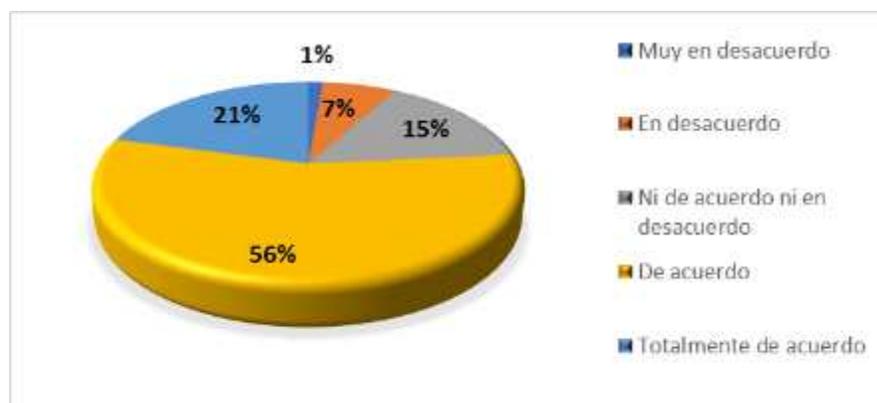


**Agresividad competitiva.** Esta dimensión se concentra en averiguar la actitud competitiva de las empresas, como un elemento que permite identificar rasgos de emprendimiento corporativo. Por lo que se averiguaron factores como intensidad competitiva, enfoque audaz para competir y capacidad de reacción ante lo que hace la competencia.

#### **Pregunta 10: El negocio es intensamente competitivo**

**Figura 36.**

*Negocio intensamente competitivo*

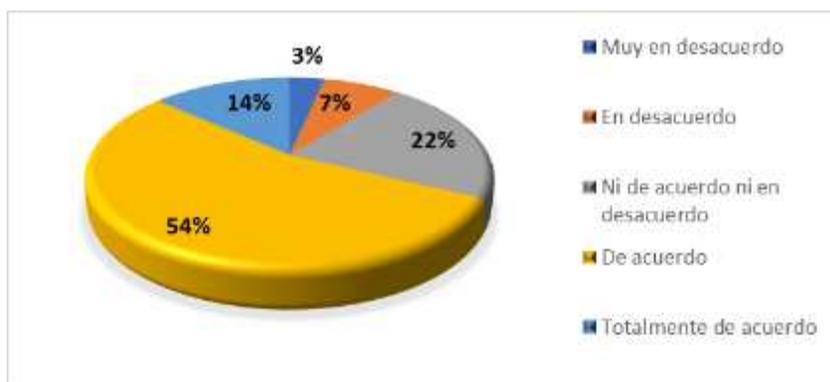


Como se observa en la figura 36, cerca del 80% de entidades afirman ser intensamente competitivas; por ello, la actitud comercial de competencia constituye una característica de la empresa familiar de Quito.

**Pregunta 11: Se adopta un enfoque audaz o agresivo cuando compite**

**Figura 37.**

*Aplicación de enfoque audaz o agresivo cuando compite*

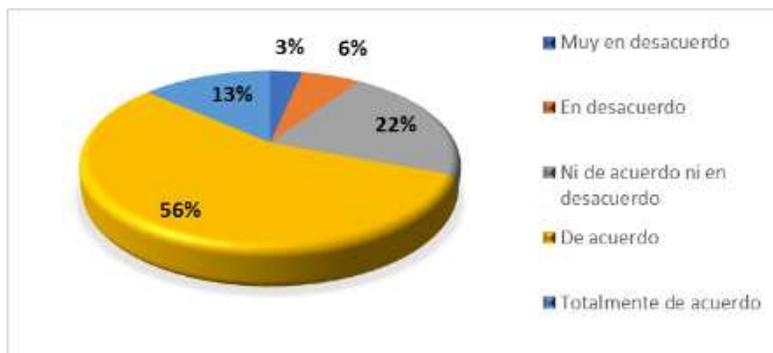


Según la figura 37, dos tercios de empresas familiares de Quito está de acuerdo que adopta un enfoque audaz o agresivo el momento que compite en su mercado; lo que representa una característica para la mayor parte de este tipo de entidades.

**Pregunta 12: Se intenta deshacer y reaccionar según la oferta de la competencia lo mejor que pueda**

**Figura 38.**

*Reacción sobre la oferta de la competencia*



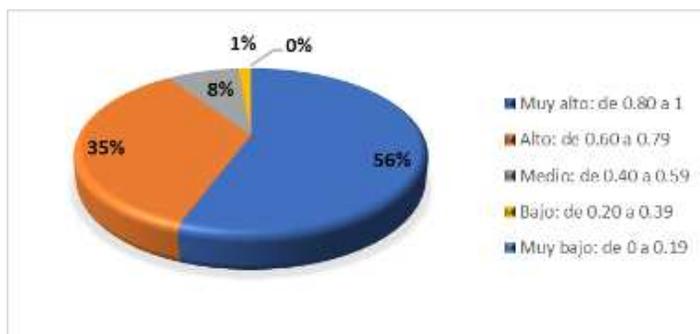
De acuerdo a la figura 38, dos tercios de encuestados afirma tener una reacción en función de la oferta de la competencia. Esto conlleva que la mayoría de empresas familiares de Quito están pendientes de los movimientos de la competencia.

### **Resumen de dimensión: Agresividad competitiva**

La cuarta dimensión corresponde a agresividad competitiva, cuyos datos consolidados se incluyen en la figura 39. Resaltan los niveles muy alto y alto, lo que destaca que las empresas familiares tienen actitud competitiva en el mercado local.

**Figura 39.**

*Resumen de dimensión: Agresividad competitiva*

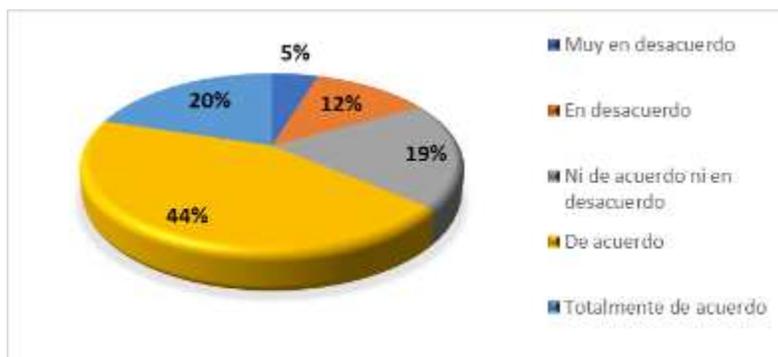


**Autonomía.** A continuación, se presentan las preguntas referentes a autonomía:

**Pregunta 13: A los empleados se les permite actuar y pensar sin que su jefe ponga límites a sus ideas**

**Figura 40.**

*Permisión a empleados para actuar y pensar sin que su jefe le ponga límites*

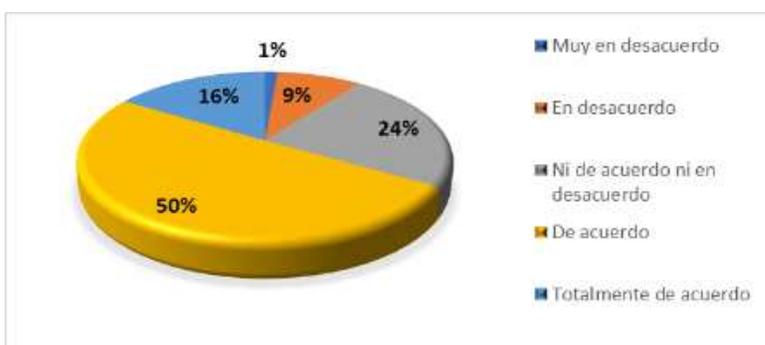


En la figura 40 se observa que casi dos tercios de empresas familiares de Quito permite a sus empleados actuar sin límites del jefe; lo que muestra alto nivel de libertad laboral del personal.

**Pregunta 14: Los empleados tienen libertad para decidir el mejor procedimiento para cumplir con sus tareas y funciones**

**Figura 41.**

*Libertad de empleados para decidir mejor procedimiento para sus actividades*

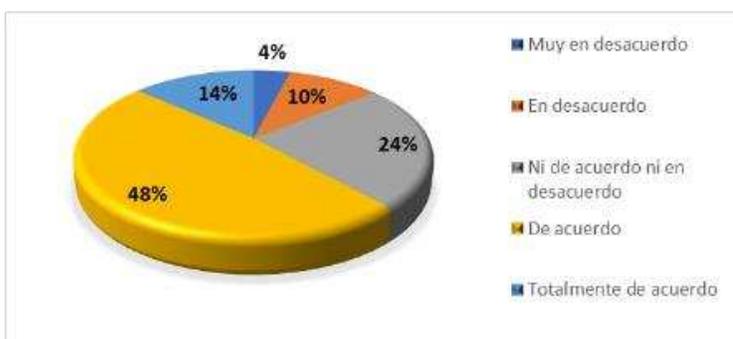


Según consta en la figura 41, una mayoría de empresas familiares de Quito piensa que sus empleados deben decidir el mejor procedimiento de efectuar sus actividades; lo que también muestra un nivel de libertad laboral para varias entidades.

**Pregunta 15: Los empleados tienen libertad e independencia para decidir cómo hacer su trabajo**

**Figura 42.**

*Libertad de empleados para decidir cómo hacer su trabajo*

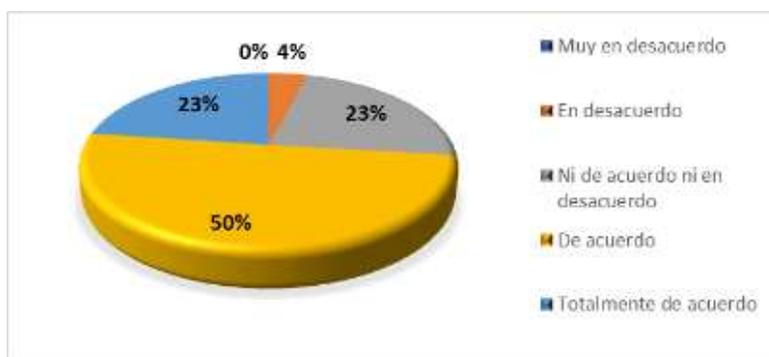


Como se observa en la figura 42, más del 60% de entidades familiares de Quito permiten a sus empleados decidir cómo efectuar su trabajo; denotando confianza en la forma como sus colaboradores efectúan sus actividades cotidianas.

**Pregunta 16: Los empleados tienen libertad de comunicarse entre ellos sobre cualquier tema**

**Figura 43.**

*Libertad de empleados para comunicarse entre compañeros*

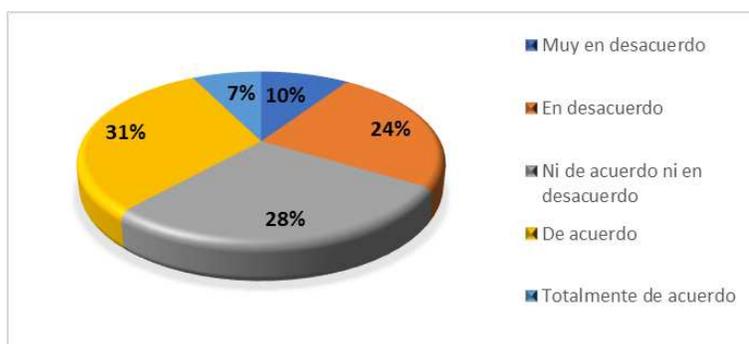


Según la figura 43, una mayoría de empresas familiares de Quito otorga libertad de comunicación entre ellos sobre cualquier tema; lo que permite influir en un ambiente laboral agradable en el que se pueda generar un buen desempeño.

**Pregunta 17: Los empleados tienen autoridad para tomar decisiones por su cuenta si piensan que es lo mejor para el negocio**

**Figura 44.**

*Autoridad de empleados para decidir qué es lo mejor para el negocio*

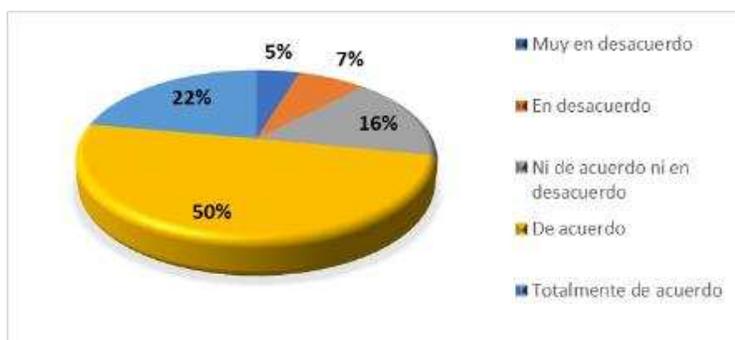


De acuerdo a la figura 44, menos de la mitad de empresas familiares de Quito está de acuerdo con que sus empleados tengan la autonomía de tomar decisiones para el negocio; sin embargo, una cantidad similar de empresas considera lo contrario; por lo que este elemento no constituye una característica de estas entidades.

**Pregunta 18: Los empleados tienen acceso a toda la información necesaria para cumplir con sus funciones**

**Figura 45.**

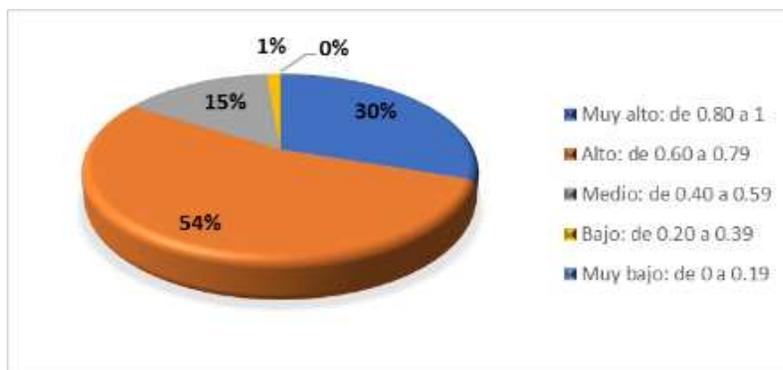
*Acceso de empleados a toda la información para su trabajo*



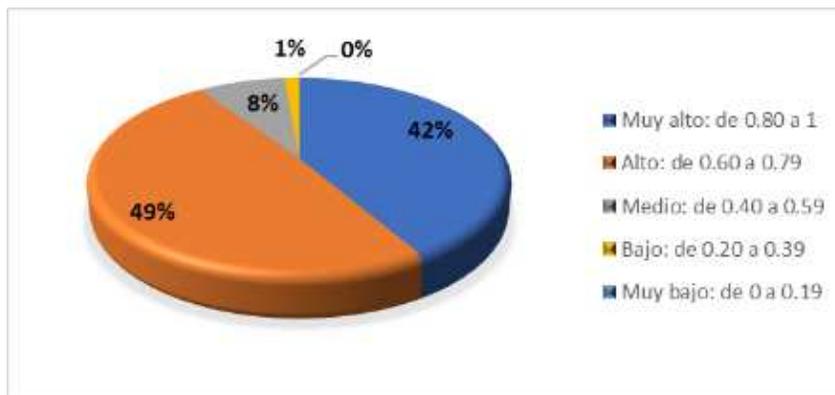
Como se observa en la figura 45 más de dos tercios de entidades familiares de Quito otorgan la información necesaria a sus empleados para cumplir con sus labores, situación que representa una característica de este tipo de empresas en su operación regular.

**Resumen de dimensión: Autonomía**

Finalmente, la quinta dimensión que corresponde a la autonomía, presenta sus resultados consolidados en la figura 46, evidenciando una mayoría (80%) de entidades con niveles alto y muy alto. A pesar de esta mayoría, existe un valor de 15% de organizaciones que alcanzaron nivel medio de autonomía, lo que conlleva a señalar que algunas requieren mejorar en este aspecto para incrementar su nivel de motivación al emprendimiento interno.

**Figura 46.***Resumen de dimensión: Autonomía****Potencial de innovación***

Los resultados consolidados de la variable dependiente que se refiere al potencial de innovación, se incluyen en la figura 47, en la que se observa la gran mayoría con niveles alto y muy alto (sobre 90%), por lo que se interpreta que las empresas familiares de Quito tienen un fuerte potencial de innovación.

**Figura 47.***Resumen de variable: Potencial de innovación*

La variable dependiente se enfocó en levantar información al respecto del potencial de innovación que tienen las empresas familiares de Quito, para lo cual se

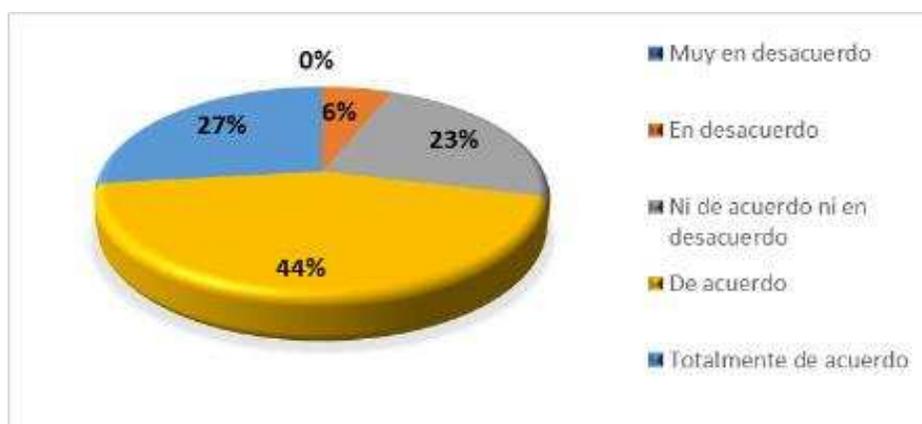
aplicaron 34 preguntas repartidas en 3 dimensiones que buscaban comprender aspectos como los estímulos, capacidad y desempeño de la innovación, que se presentan a continuación.

**Estímulos de innovación.** La dimensión de estímulos de innovación se enfocó en elementos relativos al liderazgo, gestión de personal, gestión de conocimiento y creatividad de las 149 empresas consultadas.

**Pregunta 19: Los ejecutivos con mayor experiencia comparten creencias similares sobre la dirección futura de la organización**

**Figura 48.**

*Criterio compartido de ejecutivos sobre el futuro de la organización*

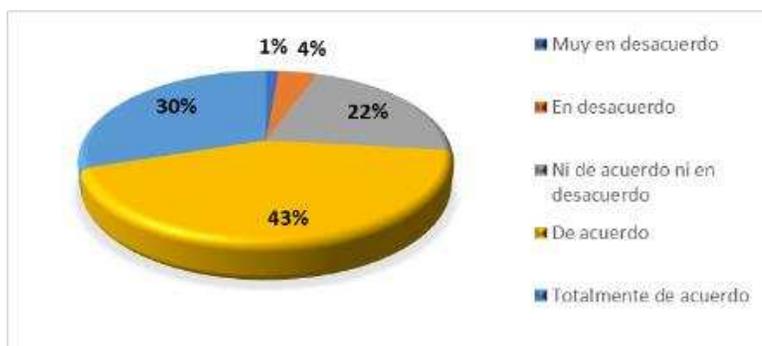


Tal como se observa en la figura 48, 70% de organizaciones familiares acepta que los ejecutivos con más experiencia comparten creencias sobre la empresa, lo que destaca una orientación consolidada de la dirección para este tipo de entidades.

**Pregunta 20: Fomento activo del cambio e implementación de cultura de mejora**

**Figura 49.**

*Fomento activo del cambio e implementación de cultura de mejora*

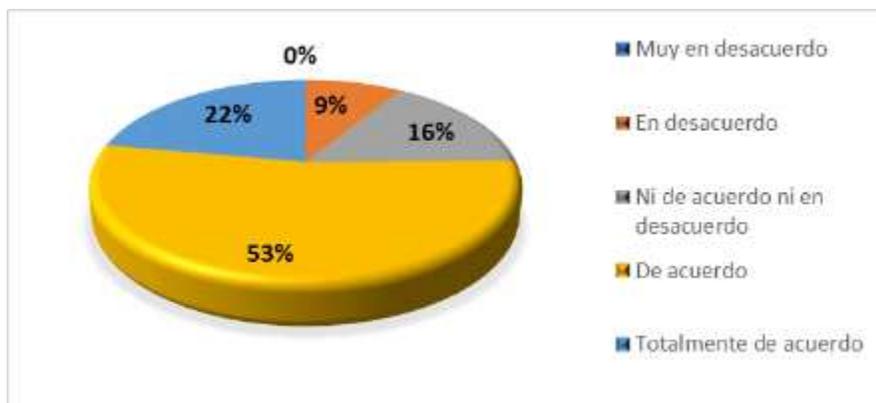


En la figura 49 se puede ver que una mayoría de entidades abordadas, los altos directivos fomentan el cambio y una cultura de mejora hacia la innovación de excelencia; por lo que este ánimo desde la alta administración se vuelve una característica de las empresas familiares de Quito.

**Pregunta 21: Oportunidad de que los empleados ayuden a implementar cambios**

**Figura 50.**

*Oportunidad de que los empleados ayuden a implementar cambios*

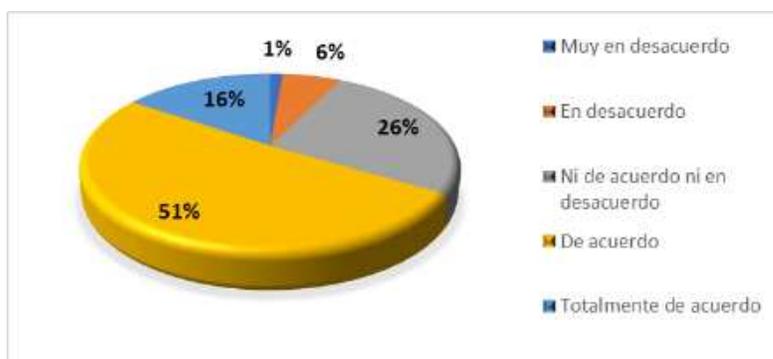


Según consta en la figura 50, en tres cuartas partes de las empresas familiares de Quito los empleados tienen la oportunidad de compartir y son parte de la implementación de los cambios, lo cual aporta al potencial de innovación en este tipo de entidades.

### Pregunta 22: Alto sentido de unidad y propósito empresarial

**Figura 51.**

*Alto sentido de unidad y propósito empresarial*

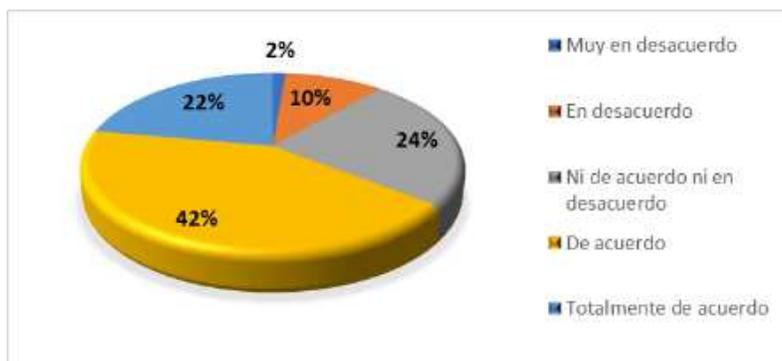


Como se observa en la figura 51, dos tercios de empresas tienen alto grado de unidad de propósito y se han eliminado barreras entre personas y departamentos; lo que destaca una cualidad de organización interna que genera potencial de innovación.

### Pregunta 23: Promoción de capacitación y posibilidad de carrera

**Figura 52.**

*Promoción de capacitación y posibilidad de carrera en la empresa*

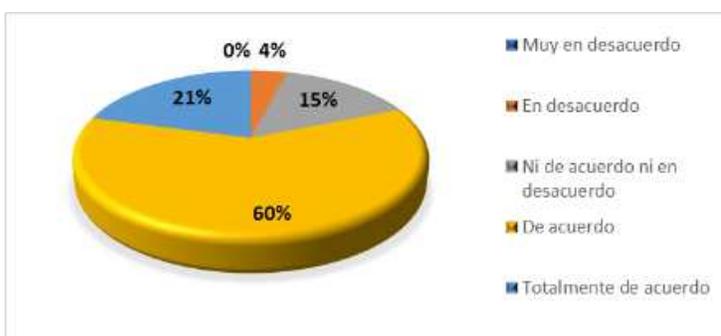


Según la figura 52, más del 60% de empresas familiares de Quito aplica la promoción de capacitación y ejecución de carrera para los empleados. Este porcentaje deja ver que hay varias empresas que no utilizan esta medida de gestión del talento humano, que incide negativamente en su potencial de innovación.

#### **Pregunta 24: Mantenimiento de procesos de comunicación interna**

**Figura 53.**

*Mantenimiento de procesos de comunicación interna*

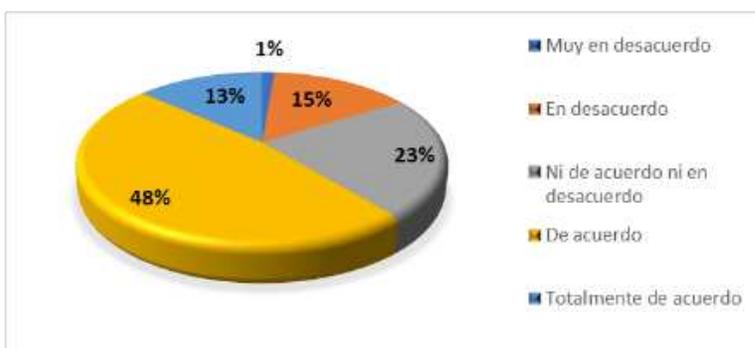


De acuerdo a la figura 53, Sobre el 80% de empresas indicaron estar de acuerdo en mantener procesos de comunicación interna, un 15% seleccionó la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, mostrando un menor grado de su comunicación, mientras que 4% respondió de manera negativa.

#### **Pregunta 25: Medición formal y regular de satisfacción de empleados**

**Figura 54.**

*Medición formal y regular de satisfacción de empleados*

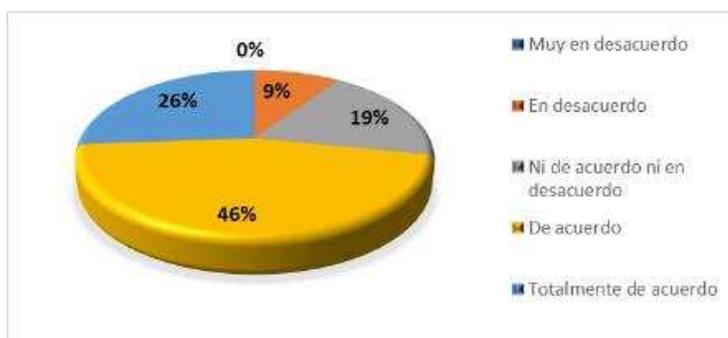


Como se puede visualizar en la figura 54, cerca de dos tercios de las empresas familiares de Quito afirmaron medir formal y regularmente la satisfacción de su personal; cifra que evidencia la necesidad de varias entidades de implementar esta medida que fomenta el desempeño.

### Pregunta 26: Aprovechamiento de habilidades del personal

**Figura 55.**

*Aprovechamiento de habilidades del personal*

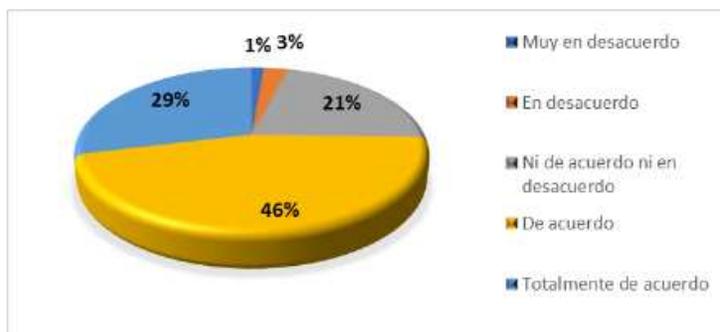


Tal como se observa en la figura 55, sobre el 70% de entidades está de acuerdo con aprovechar las habilidades del personal y sobre todo capacitar para potenciar su rendimiento en la empresa; característica que destaca a las empresas familiares de Quito y potencia su innovación.

### Pregunta 27: Mantenimiento de ambiente de salud, seguridad y bienestar

**Figura 56.**

*Mantenimiento de un ambiente de trabajo de salud, seguridad y bienestar*

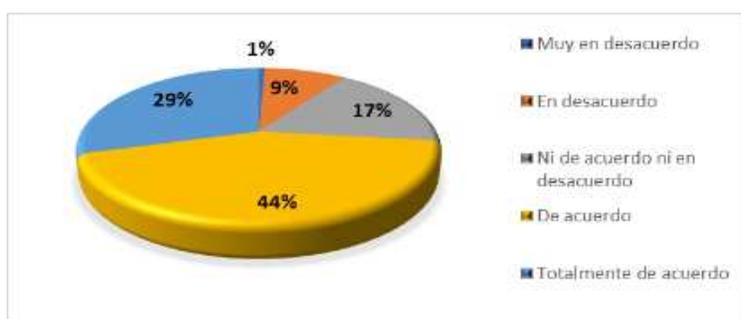


En la figura 56 se puede ver que, para la mayoría de empresas familiares de Quito (75%), es importante la mantención de un ambiente de trabajo de salud, seguridad y bienestar para todos sus empleados. Si bien esto potencia la innovación en la mayoría de entidades, una cuarta parte no muestra interés en esta estrategia de gestión de personal.

### Pregunta 28: Diseño de productos y procesos como ventaja competitiva

**Figura 57.**

*Diseño de productos y procesos se considera ventaja competitiva*

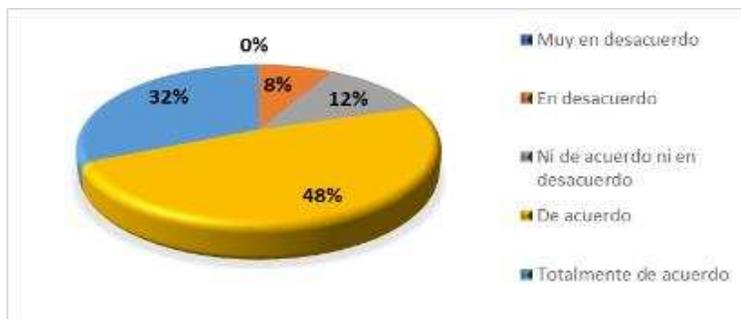


Según consta en la figura 57, más del 70% de las entidades consultadas está de acuerdo que los diseños, patentes y procesos productivos corresponden a factores relevantes para generar ventaja competitiva en el mercado; lo que conlleva una característica que potencia la innovación de dichas entidades familiares.

### Pregunta 29: Actualización de capacitación al personal

**Figura 58.**

*Actualización de capacitación al personal*

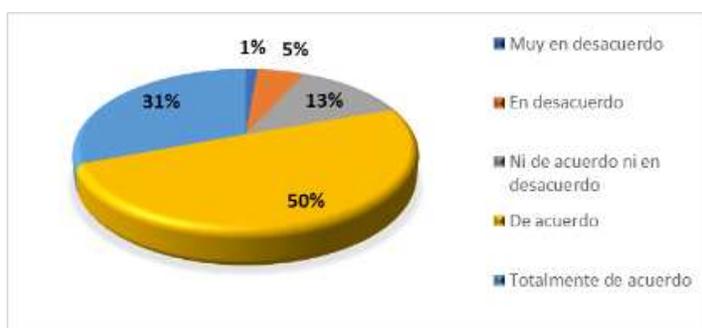


Como se observa en la figura 58, la mayoría de las empresas familiares de Quito están de acuerdo con la actualización de capacitación al personal, por ello es potenciado su nivel de innovación; sin embargo, la quinta parte restante debe valor la actualización para mejorar el índice.

### Pregunta 30: Canales virtuales y físicos para difusión de información

**Figura 59.**

*Creación de canales virtuales y físicos para difusión de información*

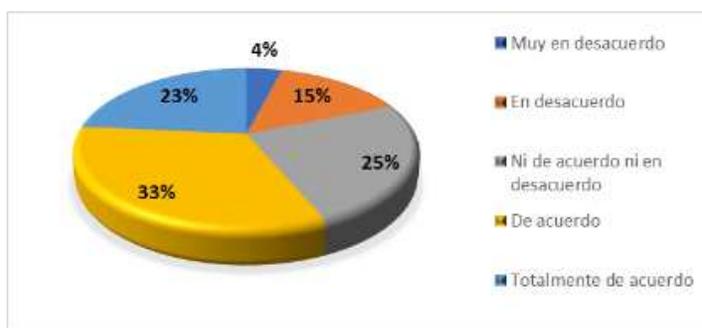


Según la figura 59, más del 80% de las empresas familiares de Quito afirmó estar de acuerdo con crear y mantener canales virtuales y físicos para difundir la información a sus clientes y potenciales consumidores, lo que representa una fortaleza en su potencial de innovación.

### Pregunta 31: Gestión de los propios activos intelectuales

**Figura 60.**

*Gestión de los propios activos intelectuales*

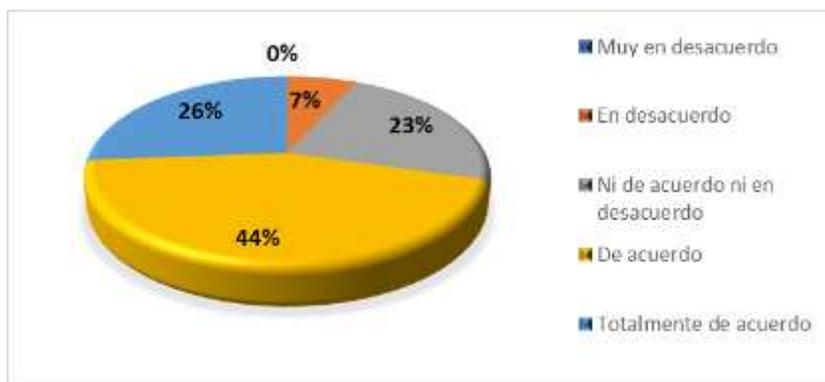


De acuerdo a la figura 60, más de la mitad de entidades aplican la gestión de técnicas, patentes, derechos y licencias internas, lo que muestra una cantidad significativa de empresas familiares de Quito que deben mejorar su administración de activos intelectuales.

**Pregunta 32: Proporción de espacios para que el personal comparta experiencias laborales**

**Figura 61.**

*Proporción de espacios para que el personal comparta experiencias laborales*

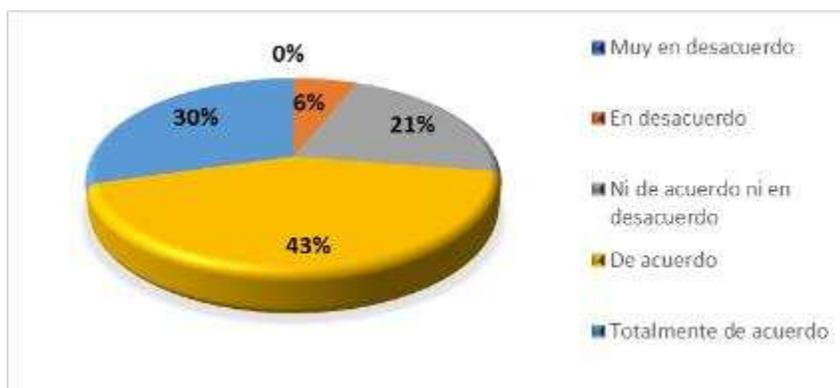


Como se puede visualizar en la figura 61, una buena parte de las empresas proporciona los espacios adecuados para que el personal pueda compartir experiencias, ideas o soluciones que mejoren el trabajo, práctica que estimula notablemente su potencial de innovación, debido a la retroalimentación interna de buenas prácticas, así como a la motivación a que los empleados contribuyan.

**Pregunta 33: Trabajo en equipo para generar comunicación entre los miembros**

**Figura 62.**

*Trabajo en equipo para generar comunicación entre los miembros*

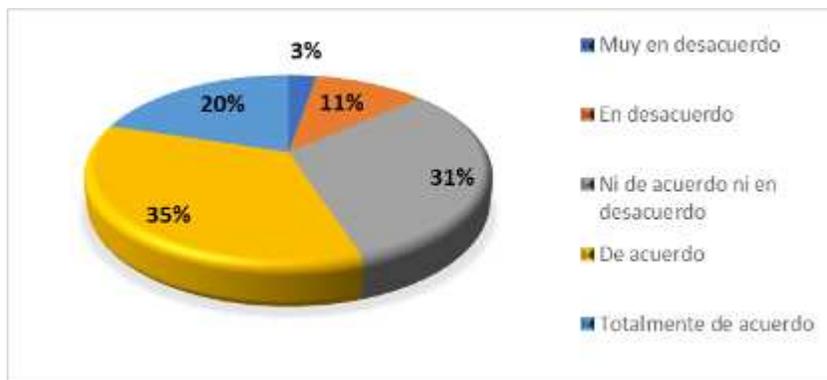


Tal como se observa en la figura 62, la mayoría de empresas consultadas está de acuerdo con el trabajo en equipo, en el que se genera una comunicación abierta entre los miembros del grupo; lo que constituye una característica que potencia la innovación de este tipo de entidades.

**Pregunta 34: Trabajo estimulante, no rutinario para los empleados**

**Figura 63.**

*Trabajo estimulante, no rutinario para los empleados*

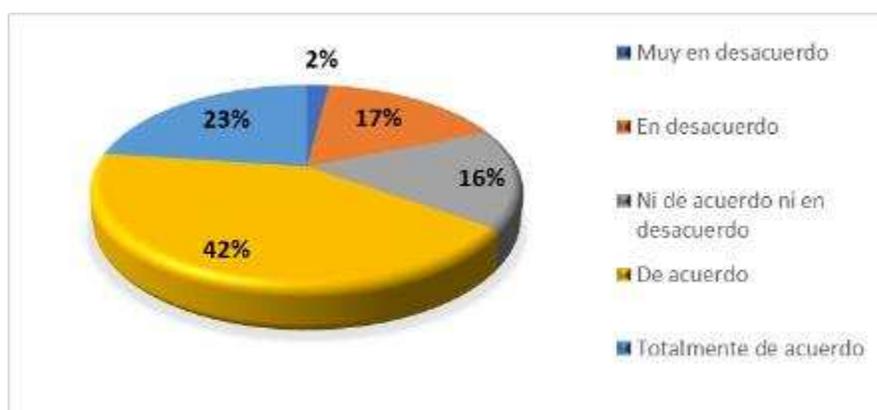


En la figura 63 se puede ver que más de la mitad de las entidades familiares de Quito considera que el trabajo de sus empleados es estimulante y no rutinario; lo que deja una importante cantidad de empresas que no aplican la estimulación a la creatividad entre las funciones operativas de sus colaboradores.

**Pregunta 35: Reconocimiento y recompensa a empleados por su creatividad**

**Figura 64.**

*Reconocimiento y recompensa a empleados por su creatividad*



Según consta en la figura 64, dos tercios de empresas familiares están de acuerdo con la aplicación de reconocimiento y recompensa a sus empleados; situación que representa una importante característica para potenciar la innovación de este tipo de entidades; sin embargo, un tercio de establecimientos no aplica esta medida, lo que reduce la estimulación de innovación.

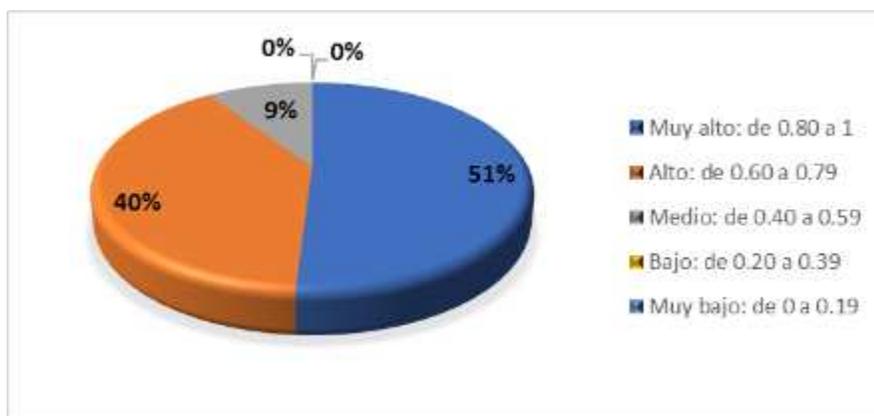
**Resumen de dimensión: Estímulos de innovación**

La primera dimensión de la variable dependiente corresponde a estímulos para innovar, en la figura 65 se observan los resultados consolidados. 51% de empresas obtuvo nivel muy alto, 40% alto y 9% medio. Esta dimensión destaca dentro de la variable dependiente, lo que permite señalar que las empresas familiares de Quito

tienen una muy alta estimulación para innovar, en la que destacan elementos como el liderazgo y la gestión de conocimiento.

**Figura 65.**

*Resumen de dimensión: Estímulos de innovación*

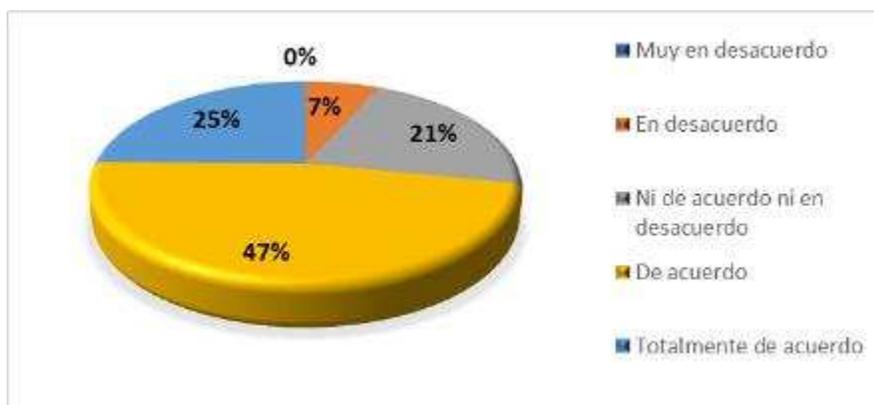


**Capacidad de innovación.** La segunda dimensión de la variable dependiente averiguó aspectos referentes a la gestión de tecnología y de Investigación y Desarrollo, como se observa en cada una de las 8 preguntas que se presentan a continuación.

#### **Pregunta 36: Mantenimiento de tecnología de vanguardia**

**Figura 66.**

*Mantenimiento de tecnología de vanguardia*



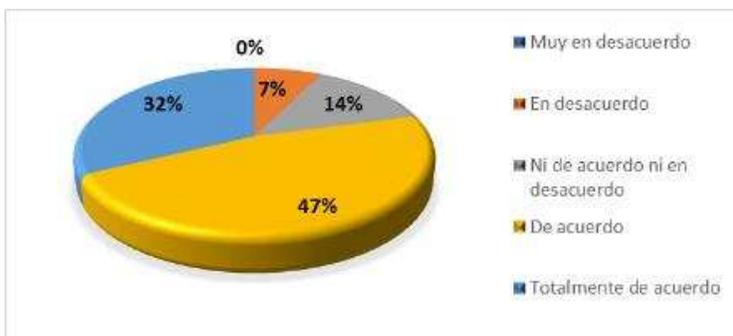
Como se observa en la figura 66, una mayoría de encuestados está de acuerdo con mantener la tecnología de vanguardia en sus empresas; lo que implica que menos

de un tercio de entidades familiares no aplica esta estrategia que potencia la capacidad de innovación empresarial.

### Pregunta 37: Aprovechamiento de nuevas prácticas y tecnologías

**Figura 67.**

*Aprovechamiento de nuevas prácticas y tecnologías*

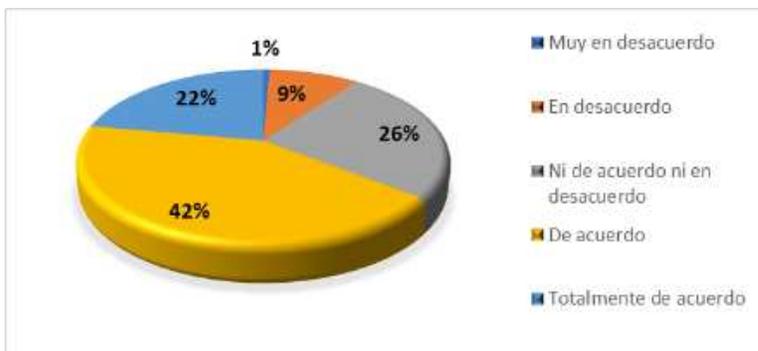


Según la figura 67, la mayoría de entidades está de acuerdo con aprovechar las nuevas prácticas y tecnologías para su empresa; lo que conlleva una mira de la tecnología como aliada en la mejora de la capacidad de innovar, característica que destacan las empresas familiares de Quito.

### Pregunta 38: Preferencia por programas de largo alcance tecnológico

**Figura 68.**

*Preferencia por programas de largo alcance tecnológico*



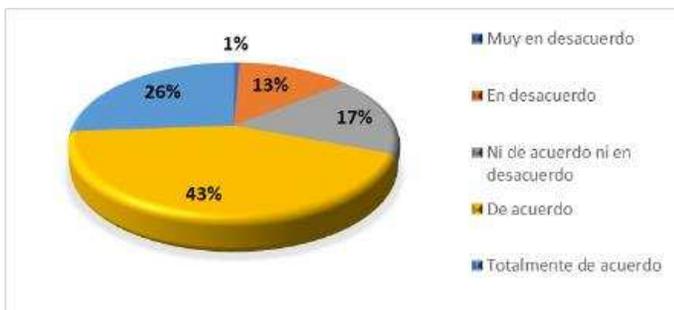
De acuerdo a la figura 68, en la que casi dos tercios de las entidades consultadas está de acuerdo con los programas de largo alcance para mejorar sus

capacidades tecnológicas; se evidencia que este tipo de empresas familiares ve a la tecnología como un aliado para mejorar su capacidad de innovación.

**Pregunta 39: Pensamiento en la próxima generación de tecnología**

**Figura 69.**

*Pensamiento en la próxima generación de tecnología*

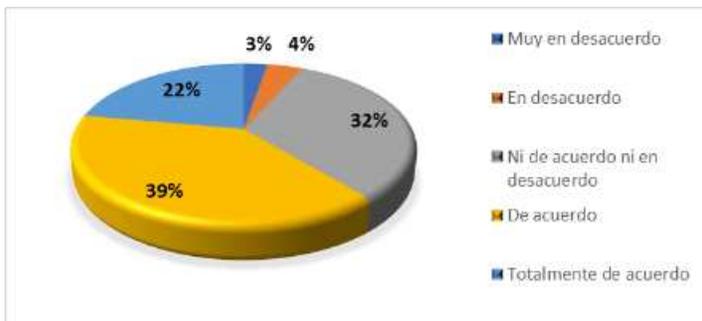


Como se puede visualizar en la figura 69, Cerca del 70% de las empresas familiares de Quito piensa contantemente en la próxima generación tecnológica; y a pesar de los diferentes tamaños de las entidades consultadas, se destaca esta característica de una actitud vigilante respecto de los avances tecnológicos que le puedan apoyar a mejorar.

**Pregunta 40: Excelentes procesos de comunicación de I + D y otras áreas**

**Figura 70.**

*Excelentes procesos de comunicación de I + D y las otras áreas*



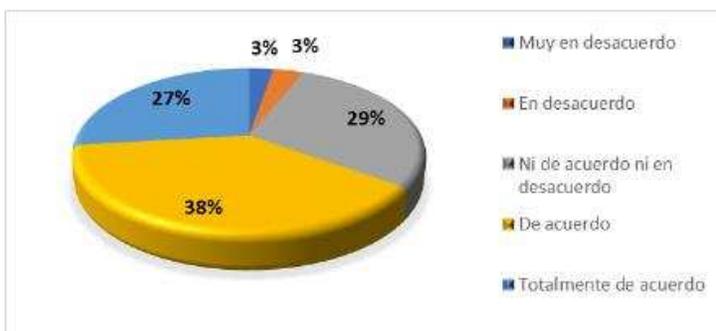
Como se observa en la figura 70, si bien, sobre el 60% de encuestados afirmó tener excelentes procesos de comunicación entre el equipo de Investigación y

Desarrollo y las demás áreas, una tercera parte de empresas familiares no confirmó esta fluidez, lo que impacta de manera negativa a su potencial de innovación.

**Pregunta 41: I + D persigue resultados innovadores de vanguardia**

**Figura 71.**

*I + D persigue resultados innovadores de vanguardia*

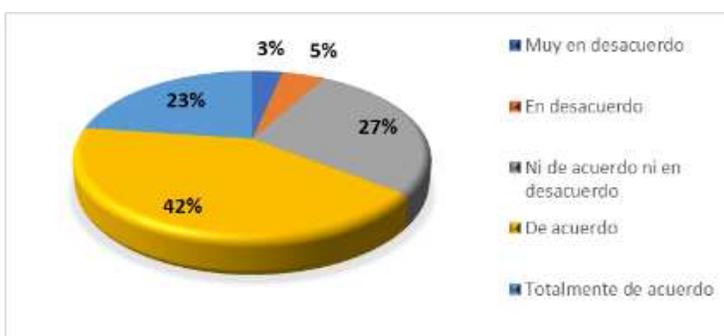


En la figura 71 se puede ver que dos tercios de las entidades encuestadas está de acuerdo con perseguir resultados innovadores de vanguardia por medio de su I + D; sin embargo, el tercio restante no está de acuerdo con esta premisa, dejando evidencia de que no aplica esta estrategia en su operación regular.

**Pregunta 42: Estrategia de I + D es para proyectos de alto riesgo y rédito**

**Figura 72.**

*Estrategia de I + D es para proyectos de alto riesgo y rédito*



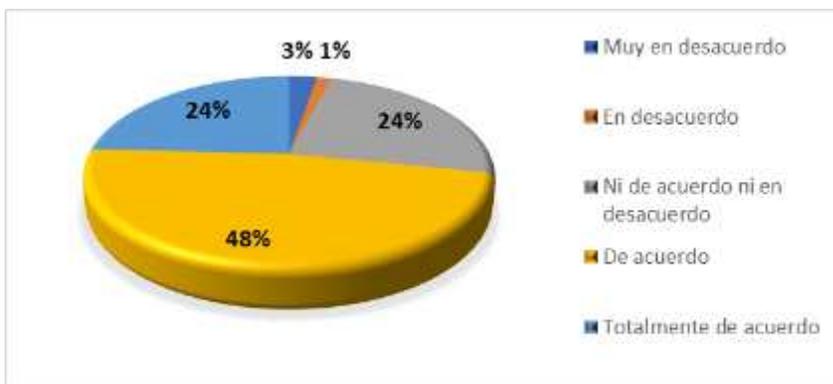
Según consta en la figura 72, una parte mayor de empresas familiares aplica su estrategia de I + D a proyectos de alto riesgo y rédito; sin embargo, más de un tercio de

estas entidades no confirma hacerlo de esta manera, evidenciando que no emplea la I + D en su operación.

**Pregunta 43: I + D juega papel importante en la estrategia comercial**

**Figura 73.**

*I + D juega papel importante en la estrategia comercial*



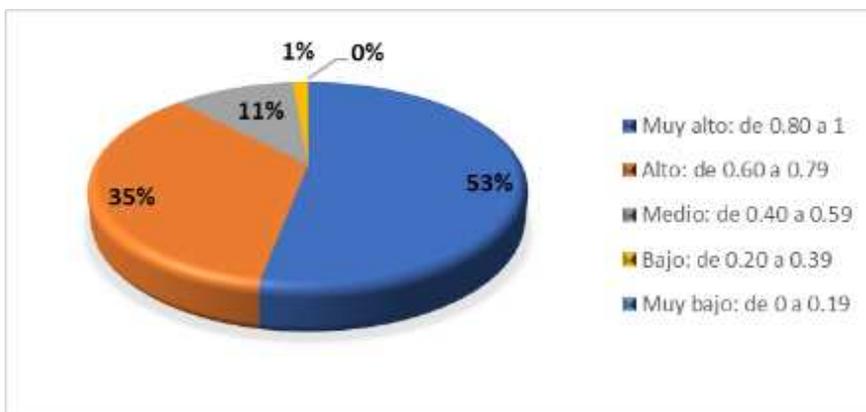
Como se observa en la figura 73, la mayoría está de acuerdo en que la I + D tiene un papel fundamental en la estrategia comercial; y, a pesar de que menos del 30% no confirma esto, se puede considerar a la I + D como una característica de una buena parte de empresas familiares de Quito.

**Resumen dimensión capacidad de innovación**

En la figura 74 se presentan los datos consolidados de la segunda dimensión de la variable dependiente que corresponden a la capacidad de innovar de las empresas familiares de Quito:

**Figura 74.**

*Resumen de dimensión: Capacidad de innovación*



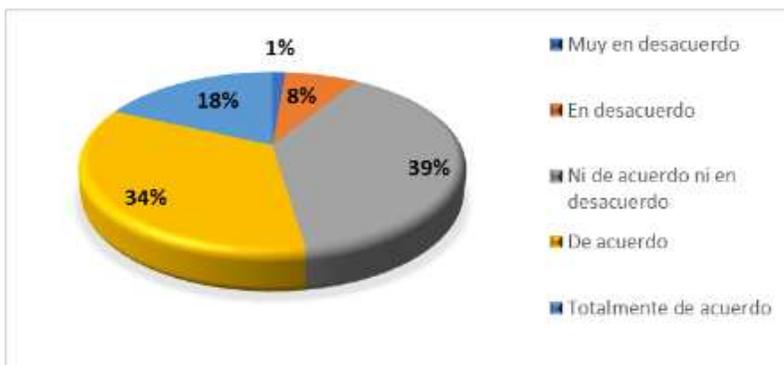
Según los datos consolidados, más de la mitad de entidades obtuvo un puntaje muy alto, y al sumarse al porcentaje alto se alcanza una gran mayoría. Estos resultados permiten afirmar que las empresas familiares de Quito tienen una alta capacidad para innovar, en la que destaca la gestión tecnológica, aunque se evidencia que no todas aplican I + D.

**Desempeño de innovación.** La tercera y última dimensión de la variable dependiente, centró su atención en buscar información referente al desarrollo o cambio de productos por parte de las empresas encuestadas, por medio de 5 preguntas; así mismo, mediante otras 4 inquietudes abordó el manejo del cambio de tecnología en los procesos de este tipo de entidades.

**Pregunta 44: Nivel de novedad de los productos es el mejor en la industria**

**Figura 75.**

*Nivel de novedad de los productos es el mejor en la industria*

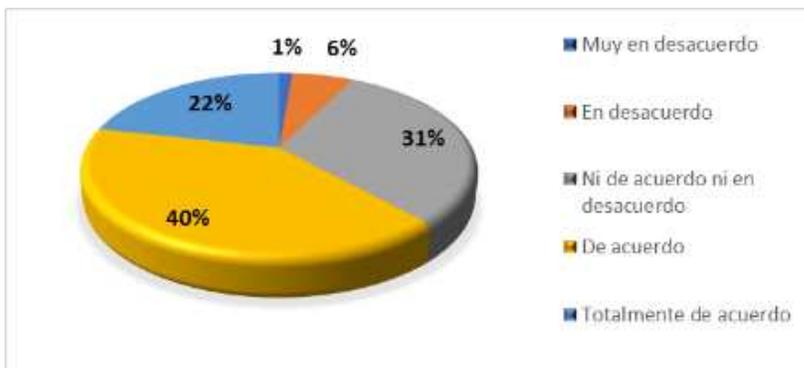


Según la figura 75, más de la mitad de las entidades encuestadas afirma que el nivel de novedad de sus productos es uno de los mejores de la industria; pero casi 40% se mostró menos de acuerdo con este postulado, lo que deja ver que un grupo significativo de empresas familiares de Quito no considera tener un nivel de novedad pionero en el mercado.

**Pregunta 45: Mejor uso de innovaciones tecnológicas en nuevos productos**

**Figura 76.**

*Mejor uso de innovaciones tecnológicas en nuevos productos*

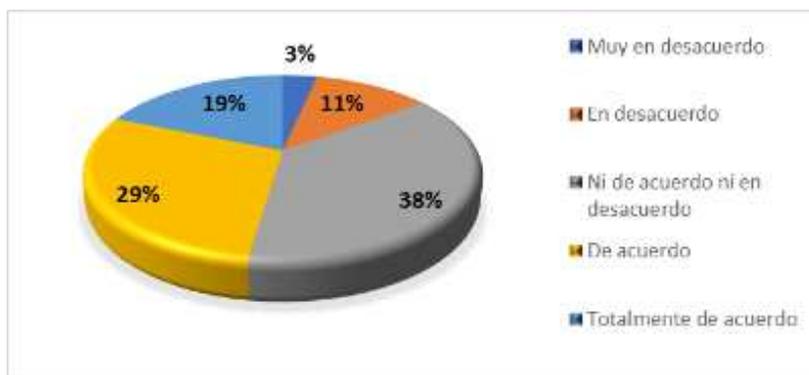


De acuerdo a la figura 76, una parte importante de empresas está de acuerdo con la aplicación de innovaciones tecnológicas en sus nuevos productos; lo que conlleva que la mayoría de empresas si está apoyada en la innovación para lanzar sus bienes al mercado, aunque más de un tercio de entidades familiares de Quito, no demuestre su preocupación por innovar al momento de introducir productos.

**Pregunta 46: Alta velocidad de diseño y desarrollo de nuevos productos**

**Figura 77.**

*Alta velocidad de diseño y desarrollo de nuevos productos*



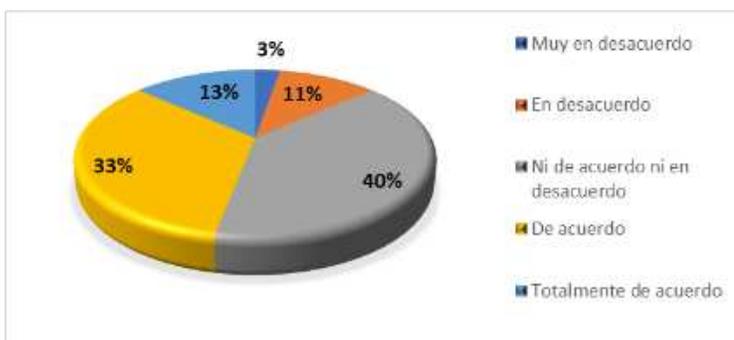
Como se puede visualizar en la figura 77 menos de la mitad de los encuestados considera como alta a su velocidad para diseñar y desarrollar los nuevos productos; lo que denota una debilidad de las empresas familiares de Quito en cuanto a la velocidad de innovar.

### Pregunta 47: Alto número de productos que se introduce en el mercado

versus la competencia

Figura 78.

*Alto número de productos que se introduce en el mercado versus la competencia*

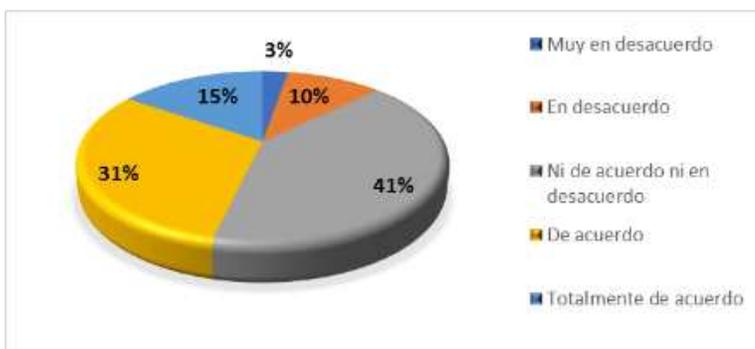


Tal como se observa en la figura 78, 40% de entidades no considera introducir un alto número de productos y servicios en el mercado, respecto de otros oferentes. Esto significa que cerca de la mitad de empresas puede considerarse que innova en productos, con cierta frecuencia, mientras que la otra mitad se mantiene en el mercado con su línea de productos tradicionales.

### Pregunta 48: Alto número de productos que es primero en el mercado

Figura 79.

*Alto número de productos que es primero en el mercado*



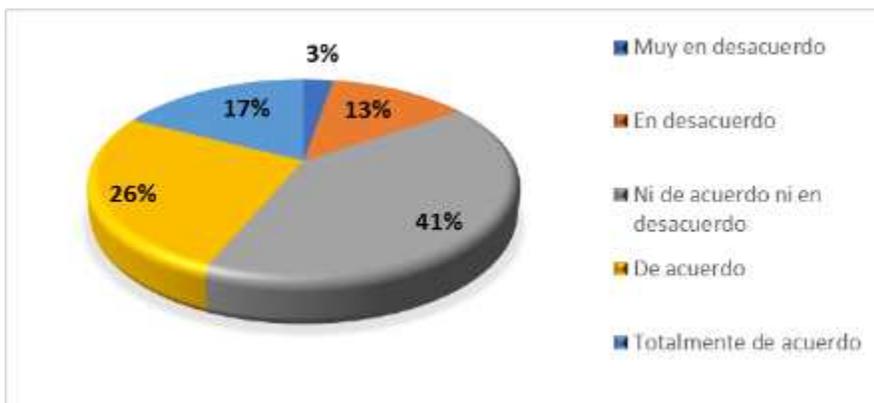
En la figura 79 se puede ver que menos de la mitad de los encuestados no considera que su organización tenga un gran número de nuevos productos que son

lanzados al mercado antes que la competencia; lo que implica que esta no es una característica de las empresas familiares de Quito, quienes no son pioneras en la cantidad de productos nuevos dentro de sus mercados.

**Pregunta 49: Mejor competitividad tecnológica en la industria**

**Figura 80.**

*Mejor competitividad tecnológica en la industria*

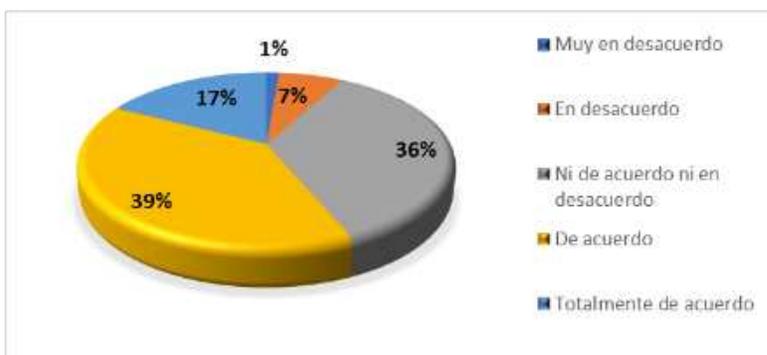


Según consta en la figura 80, menos de la mitad de encuestados está de acuerdo con que su organización tiene una competitividad tecnológica que es mejor o equivalente a la de los competidores; otra porción similar no considera que la empresa haya podido igualar en tecnología a la competencia; por lo que la competitividad tecnológica no representa una característica de las empresas familiares de Quito, lo que disminuye su desempeño de innovación.

**Pregunta 50: Adaptación tecnológica en procesos más rápida que la competencia**

**Figura 81.**

*Adaptación tecnológica en procesos más rápida que la competencia*

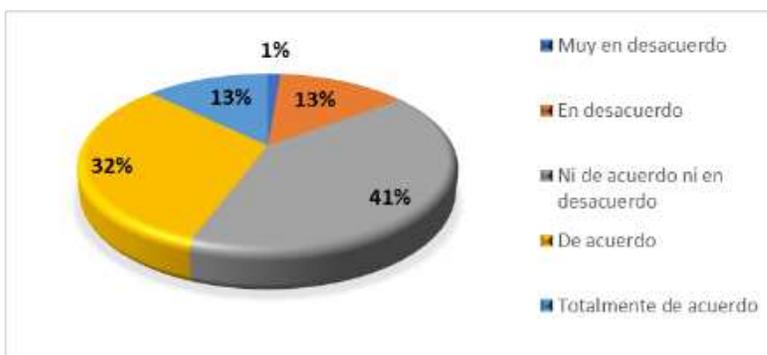


Como se observa en la figura 81, más de la mitad de empresas está de acuerdo que su adaptación a la tecnología reciente, sea mejor que la competencia; y dado que existe un porcentaje significativo de entidades familiares que no afirman este tema, no se puede tomar como característica de su desempeño para innovar.

**Pregunta 51: Utilización de la mejor tecnología de la industria**

**Figura 82.**

*Utilización de la mejor tecnología de la industria*

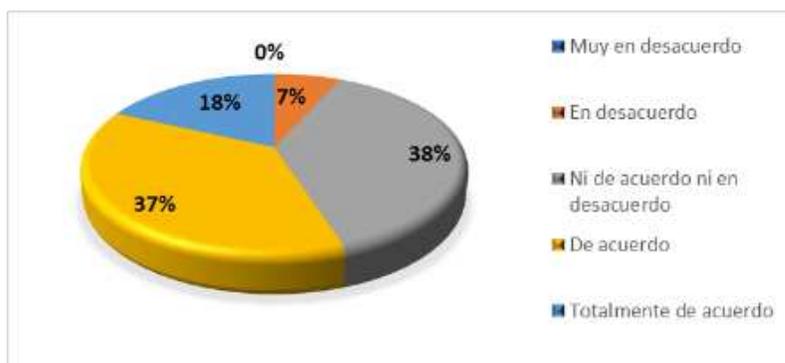


Según la figura 82, menos de la mitad de empresas familiares de Quito utilizan la mejor tecnología de la industria; por lo que, este tipo de entidades no destaca su tecnología en la industria, lo que reduce su desempeño de innovación.

### Pregunta 52: Alto porcentaje de procesos que se actualizan

**Figura 83.**

*Alto porcentaje de procesos que se actualizan*

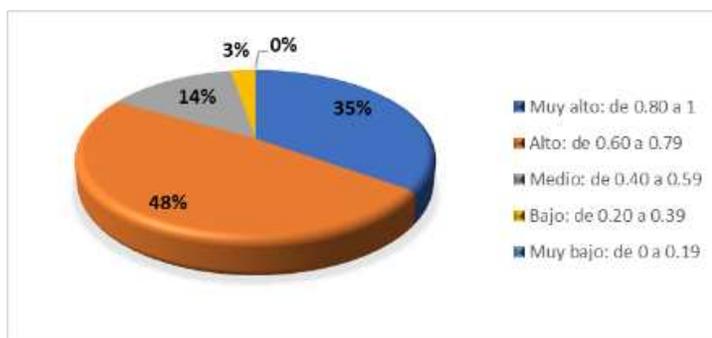


De acuerdo a la figura 83, un poco más de la mitad de los encuestados afirma tener un alto porcentaje de procesos, técnicas y tecnologías que se actualizan; situación que permite afirmar que la actualización de sus procesos y técnicas no constituye una fortaleza para las empresas familiares de Quito, lo que disminuye su desempeño de innovación.

### Resumen de dimensión: Desempeño de innovación

**Figura 84.**

*Resumen de dimensión: Desempeño de innovación*



La tercera dimensión de la variable dependiente es el desempeño de innovación, cuyos resultados consolidados se presentaron en la figura 84, en donde más del 80% al menos reflejó un alto puntaje, lo que permite señalar que la mayoría de empresas familiares de Quito muestran un alto desempeño de innovación. Sin embargo, esta dimensión presenta un mayor registro de empresas con puntaje medio con relación a las otras categorías de la variable (14%), lo que también destaca que hay un grupo de entidades que deben mejorar en su desempeño de innovación.

### Análisis bivariado

Para confirmar si existe relación entre las variables de la investigación y sus dimensiones, así como su nivel de intensidad, se procedió a calcular el coeficiente de Pearson que arroja valores entre +1 y -1, según sea la intensidad positiva o negativa de los datos relacionados. Previo al cálculo de la relación de los datos, se comprobó su normalidad mediante la Prueba de Kolmogorov-Smirnov. De acuerdo con esta prueba, los datos de ambas variables son normales, como consta en la tabla 19:

**Tabla 19.**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la normalidad de los datos*

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		Potencial de innovación	Emprendimiento corporativo
N		149	149
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	127,322	65,711
	Desviación estándar	24,0602	10,4217
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,061	,122
	Positivo	,038	,075
	Negativo	-,061	-,122
Estadístico de prueba		,061	,122
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>	,000 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.  
b. Se calcula a partir de datos.  
c. Corrección de significación de Lilliefors.  
d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

En el Anexo 9 se adjunta la tabla de cálculo de los coeficientes entre las variables, dimensiones y preguntas de la encuesta, así como una escala de interpretación.

### ***Emprendimiento corporativo \* potencial de innovación***

En función de los datos levantados para las 149 empresas familiares de Quito, la correlación entre las variables de la investigación: Emprendimiento corporativo y Potencial de innovación, se presenta en la tabla 20:

**Tabla 20.**

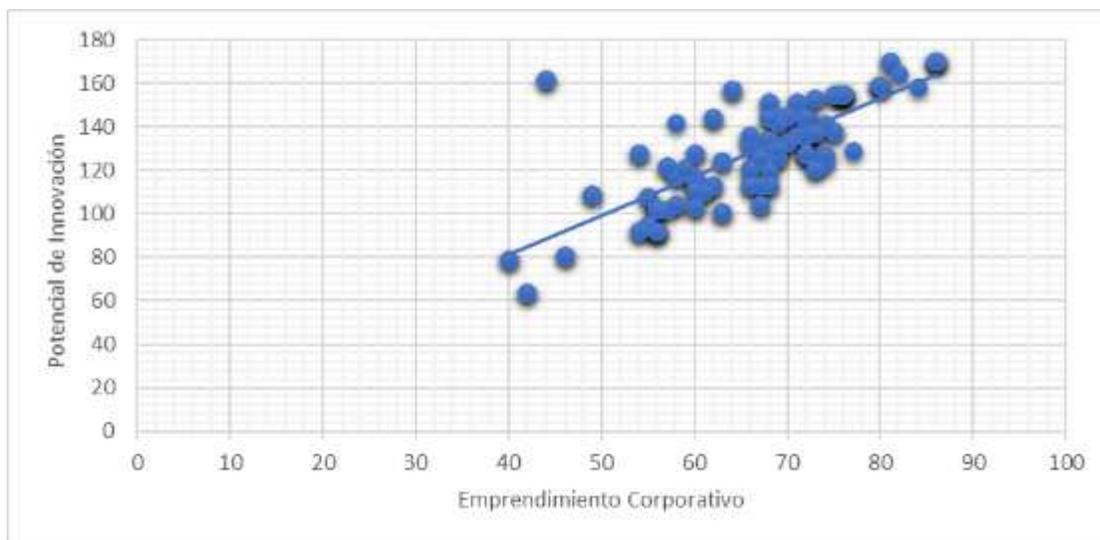
*Emprendimiento corporativo \* Potencial de innovación*

<b>Coeficiente de Pearson</b>	<b>POTENCIAL DE INNOVACIÓN</b>	<b>Intensidad de la relación</b>
EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	0.762	Positiva alta

De acuerdo a los datos calculados, existe una relación positiva alta o fuerte entre las dos variables, como también se puede evidenciar en la figura 85. Esto permite afirmar que el Emprendimiento corporativo tiene una fuerte incidencia en el Potencial de innovación de las empresas familiares de Quito, especialmente del sector comercial y de servicios.

**Figura 85.**

*Correlación: Emprendimiento corporativo \* Potencial de innovación*



En función de este resultado presentado, se puede confirmar la Hipótesis planteada previamente en el estudio, que sostuvo que: “El emprendimiento corporativo influye en el potencial de innovación”. Y no solo se confirma esta relación, sino que de acuerdo a la cifra resultante del coeficiente de Pearson de +0.762, se puede señalar que esta influencia es fuerte o alta.

### ***Dimensiones del emprendimiento corporativo \* potencial de innovación***

Además de relacionar las variables, se procedió a confrontar los datos de las dimensiones de la variable independiente, con los de la variable dependiente, obteniendo los resultados que se incluyen en la tabla 21:

**Tabla 21.***Dimensiones Emprendimiento corporativo \* Potencial de innovación*

		V.DEPENDIENTE	
V. INDEPENDIENTE	Coeficiente de Pearson	POTENCIAL DE INNOVACIÓN	Intensidad de la relación
	EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	0.762	Positiva alta
	Innovación	0.416	Positiva moderada
	Proactividad	0.564	Positiva moderada
	Asunción de Riesgos	0.587	Positiva moderada
	Agresividad competitiva	0.483	Positiva moderada
	Autonomía	0.600	Positiva moderada

De acuerdo a los resultados presentados, la Autonomía es la dimensión que más alto valor de relación positiva muestra con respecto al Potencial de innovación; mientras que la dimensión de innovación del Emprendimiento corporativo, tiene una menor incidencia sobre la variable dependiente. Es importante destacar que todas las cifras obtenidas, son positivas y corresponden a un tipo de relación moderada, es decir de intensidad media, con respecto a la variable dependiente.

### ***Emprendimiento corporativo \* dimensiones del potencial de innovación***

Al comparar los datos de la variable independiente, con las dimensiones de la variable dependiente, se obtuvieron las cifras que constan en la tabla 22:

**Tabla 22.***Emprendimiento corporativo \* Dimensiones del Potencial de innovación*

		V.DEPENDIENTE
--	--	---------------

	Coeficiente de Pearson	POTENCIAL DE INNOVACIÓN	Estímulos de innovación	Capacidad de innovación	Desempeño de innovación
V. INDEPENDIENTE	EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	0.762	0.684	0.678	0.750
	Intensidad de la relación	Positiva alta	Positiva moderada	Positiva moderada	Positiva alta

La relación más alta obtenida entre el Emprendimiento corporativo y las dimensiones del Potencial de innovación, fue en la de Desempeño (+0.750), lo que indica que existe una influencia mayor del emprendimiento interno de las empresas familiares de Quito, y su desempeño para innovar. Las otras dos dimensiones tienen un resultado muy similar que equivale a una incidencia moderada o media del emprendimiento revisado y los estímulo y capacidad de innovación.

### **Análisis consolidado**

De acuerdo a la información recabada, la empresa familiar de Quito se dedica principalmente a las actividades de servicios (71%) y comercio (20%); tiene más de 10 años de funcionamiento (40%) y son principalmente micro y pequeñas empresas, debido a que más de la mitad registran menos de 10 empleados (52%), así como por su nivel de ventas anual que va hasta un millón de USD para el 67% de entidades.

Con el fin de agrupar los resultados de cada una de las preguntas, se procedió a elaborar una tabla clasificada por variable y dimensión, la que contiene información resumida de la opción más elegida, el porcentaje positivo, es decir la sumatoria de las alternativas “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”. Así también, se categorizó cada pregunta como fortaleza, cuando obtuvo más del 80% de respuestas positivas, debilidad en los casos que menos del 70% de las empresas respondieron afirmativo, o aceptable en los que están dentro del rango entre 70% y 80%. Esto permitió identificar aquellos

aspectos positivos que pueden potenciarse en este tipo de empresas, así como los que requieren mejorar.

En cuanto al Emprendimiento corporativo, que es la variable independiente, se presenta la tabla 23 con los datos principales:

**Tabla 23.**

*Resumen de Emprendimiento corporativo*

Dimensión	#	Tema revisado	%	Opción más elegida	% Positivo (opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo)	Debilidades	Fortalezas
Innovación	1	Preferencia en investigación y desarrollo	38%	De acuerdo	61%	27% neutro	cambios numerosos y radicales
	2	Introducción de productos o servicios nuevos	48%	De acuerdo	74%		
	3	Cambios numerosos o radicales en los productos o servicios	47%	De acuerdo	82%		
Proactividad	4	Actuación antes que los competidores	47%	De acuerdo	60%	33% neutro	
	5	Introduce primero los productos y servicios en el mercado	44%	Neutro	40%	44% neutro	
Asunción de Riesgos	6	Posición muy competitiva	51%	De acuerdo	70%		
	7	Planteamiento de proyectos con alto riesgo y rédito	37%	De acuerdo	54%	21% desacuerdo	
	8	Afrontamiento de fuertes amenazas y oportunidades importantes	59%	De acuerdo	75%		
Agresividad competitiva	9	Posición agresiva y valiente para aprovechar oportunidades	45%	De acuerdo	58%	32% neutro	
	10	Negocio intensamente y competitivo	56%	De acuerdo	77%		
	11	Aplicación de enfoque audaz o agresivo cuando compete	54%	De acuerdo	68%	22% neutro	
Autonomía	12	Reacción sobre la oferta de la competencia	56%	De acuerdo	69%	22% neutro	
	13	Permisión a empleados para actuar y pensar sin que su jefe le ponga límites	44%	De acuerdo	64%	17% desacuerdo	
	14	Libertad de empleados para decidir mejor procedimiento para sus actividades	50%	De acuerdo	66%	24% neutro	
	15	Libertad de empleados para decidir cómo hacer su trabajo	48%	De acuerdo	62%	24% neutro	
	16	Libertad de empleados para comunicarse entre compañeros	50%	De acuerdo	73%		

Dimensión	#	Tema revisado	%	Opción más elegida	% Positivo (opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo)	Debilidades	Fortalezas
	17	Autoridad de empleados para decidir qué es lo mejor para el negocio	31%	De acuerdo	59%	24% neutro	
	18	Acceso de empleados a toda la información para su trabajo	50%	De acuerdo	72%		

*Nota:* Las preguntas que obtuvieron un porcentaje positivo (las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo) de hasta 70% se clasificaron como debilidades, si tenían más del 80% se registraron como fortalezas; mientras que si tuvieron entre 70% y 80% se tomaron como aceptables.

Como aspectos principales del Emprendimiento corporativo en empresas familiares de Quito, destaca como fortaleza en innovación la cantidad de cambios y su impacto; mientras que se tienen 11 debilidades, entre las que se puede mencionar a las 4 de autonomía, que muestran que en algunas empresas no hay la confianza suficiente para que el empleado se empodere en ciertas decisiones que tienen que ver con su trabajo.

Se puede observar que todavía existe un recelo por parte de las empresas en la inversión de proyectos de alto riesgo, a pesar de que puedan generar oportunidades de altas ganancias. Así también, este tipo de empresas no es pionera en lanzar productos al mercado.

Por otro lado, respecto al Potencial de innovación, que corresponde a la variable dependiente, la tabla 24 presenta sus datos principales:

Tabla 24.

## Resumen de Potencial de innovación

Dimensión	Categoría interna	# Preg	Tema revisado	%	Opción más elegida	% Positivo (opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo)	Debilidades	Fortalezas
Estímulos de innovación	Liderazgo	19	Criterio compartido de ejecutivos sobre el futuro de la organización	44 %	De acuerdo	71%		
		20	Fomento activo del cambio e implementación de cultura de mejora	43 %	De acuerdo	73%		
		21	Oportunidad de que los empleados ayuden a implementar cambios	53 %	De acuerdo	75%		
		22	Alto grado de unidad de propósito en la empresa	51 %	De acuerdo	67%	26% neutro	
		23	Promoción de capacitación y posibilidad de carrera en la empresa	42 %	De acuerdo	64%	24% neutro	
	Gestión de personal	24	Mantenimiento de procesos de comunicación interna	60 %	De acuerdo	81%		Comunicación interna
		25	Medición formal y regular de satisfacción de empleados	48 %	De acuerdo	61%	23% neutro	
		26	Aprovechamiento de habilidades del personal	46 %	De acuerdo	72%		
	Gestión de conocimiento	27	Mantención de un ambiente de trabajo de salud, seguridad y bienestar	46 %	De acuerdo	75%		
		28	Diseño de productos y procesos se considera ventaja competitiva	44 %	De acuerdo	73%		
		29	Actualización de capacitación al personal	48 %	De acuerdo	80%		Actualización de conocimientos
		30	Creación de canales virtuales y físicos para difusión de información	50 %	De acuerdo	81%		Canales y difusión de información
		31	Gestión de los propios activos intelectuales	33 %	De acuerdo	56%	25% neutral	
	Creatividad	32	Proporción de espacios para que el personal comparta experiencias laborales	44 %	De acuerdo	70%	23% neutral	
33		Trabajo en equipo para generar comunicación entre los miembros	43 %	De acuerdo	73%			
34		Trabajo estimulante, no rutinario para los empleados	35 %	De acuerdo	20%	31% neutro		

Dimensión	Categoría interna	# Preg	Tema revisado	%	Opción más elegida	% Positivo (opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo)	Debilidades	Fortalezas
Capacidad de innovación	Gestión de tecnología	35	Reconocimiento y recompensa a empleados por su creatividad	42 %	De acuerdo	65%	19% desacuerdo	
		36	Mantenimiento de tecnología de vanguardia	47 %	De acuerdo	72%		
		37	Aprovechamiento de nuevas prácticas y tecnologías	47 %	De acuerdo	79%		
		38	Preferencia por programas de largo alcance tecnológico	42 %	De acuerdo	64%	26% neutro	
		39	Pensamiento en la próxima generación de tecnología	43 %	De acuerdo	69%	17% neutro	
		40	Excelentes procesos de comunicación de I + D y las otras áreas	39 %	De acuerdo	61%	32% neutro	
	Gestión de I + D	41	I + D persigue resultados innovadores de vanguardia	38 %	De acuerdo	65%	29% neutro	
		42	Estrategia de I + D es para proyectos de alto riesgo y rédito	42 %	De acuerdo	65%	27% neutro	
		43	I + D juega papel importante en la estrategia comercial	48 %	De acuerdo	72%		
		44	Nivel de novedad de los productos es el mejor en la industria	39 %	Neutro	52%	39% neutro	
Desempeño de innovación	Desarrollo o cambio de productos	45	Mejor uso de innovaciones tecnológicas en nuevos productos	40 %	De acuerdo	62%	31% neutro	
		46	Alta velocidad de diseño y desarrollo de nuevos productos	39 %	Neutro	48%	38% neutro	
		47	Alto número de productos que se introduce en el mercado versus la competencia	40 %	Neutro	46%	40% neutro	
		48	Alto número de productos que es primero en el mercado	41 %	Neutro	46%	41% neutro	
	Cambios de tecnología en procesos	49	Mejor competitividad tecnológica en la industria	41 %	Neutro	43%	41% neutro	
		50	Adaptación tecnológica en procesos más rápida que la competencia	39 %	De acuerdo	56%	36% neutro	
		51	Utilización de la mejor tecnología de la industria	41 %	Neutro	45%	41% neutro	
		52	Alto porcentaje de procesos que se actualizan	38 %	Neutro	55%	38% neutro	

Nota: Las pregunta que obtuvieron un porcentaje positivo (las opciones de acuerdo y totalmente de acuerdo) de hasta 70% se clasificó como debilidades, si tenían más del 80% se registraron como fortalezas; mientras que si tuvieron entre 70% y 80% se tomó como aceptable.

Se identificaron 3 fortalezas en la dimensión de estímulos de innovación, que se refieren a la buena comunicación interna, actualización de conocimientos y canales, tanto virtuales como físicos, para difusión de información. Por el contrario, se ubicaron un total de 21 aspectos que presentan una potencial debilidad, 9 de los cuales corresponden a la dimensión de desempeño, en categorías de desarrollo o cambio de productos y cambios tecnológicos en los procesos, dado que una buena parte de empresas son de tamaño micro o pequeño. En este sentido, la Investigación y Desarrollo requiere mejorar la comunicación con el resto de la entidad, así como una mayor inversión, considerando el riesgo implícito en proyectos que puedan generar innovación.

Finalmente, sobre la comparación de los datos de las variables, se comprobó que el Emprendimiento corporativo de las empresas familiares de Quito, evidencia una fuerte influencia en su Potencial de innovación. Destacando entre las dimensiones, “desempeño para innovar” que tienen una correlación fuerte con “emprendimiento” en las entidades objeto de estudio.

## Estrategias para la mejora de la innovación desde el emprendimiento corporativo

Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades de los elementos de cada una de las variables, en el análisis consolidado incluido en el punto inmediato anterior, se procedió a plantear 10 estrategias con el fin de que las empresas familiares de Quito puedan mejorar el emprendimiento corporativo y a partir de ello, también tengan un impacto positivo en su nivel de innovación.

Es importante mencionar que las 3 primeras estrategias se basaron en mantener los puntos fuertes encontrados que fueron: cambios importantes en los productos o servicios, buena comunicación interna y la actualización de los conocimientos. Mientras que, los restantes 7 lineamientos, partieron de las principales debilidades identificadas para este tipo de entidades, que se concentran en: la velocidad de introducción de productos, proposición de proyectos de riesgo, empoderar a empleados, preocuparse del clima laboral, fomentar la creatividad de los colaboradores, aplicar de mejor manera la I + D y considerar inversión tecnológica de largo plazo.

### Tabla 25.

#### *Diseño de estrategia 5W*

What – Qué	Mejorar el emprendimiento corporativo
Who – Quién	Empresas familiares
When – Cuándo	Durante el año 2021
Where – Dónde	En el Distrito Metropolitano de Quito
Why – Porqué	Para incidir de manera positiva en el potencial de innovación

---

How - Cómo	Aprovechar las fortalezas: cambios importantes en los productos o servicios, buena comunicación interna y la actualización de los conocimientos. Y superar las debilidades: velocidad de introducción de productos, proposición de proyectos de riesgo, empoderar a empleados, preocuparse del clima laboral, fomentar la creatividad de los colaboradores
------------	--

---

La tabla 26 muestra todas las estrategias, identificando con F al número de aquellas que se desprendieron de las fortalezas ubicadas, y con D a las que se identificaron como debilidades:

Tabla 26.

*Estrategias para mejora basadas en fortalezas*

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H	
F1	Mantener cambios significativos en los productos o servicios principales.	Efectuar 2 cambios importantes cada año en los productos o servicios principales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar información de que le gusta al cliente del producto.</li> <li>Investigar que ofrece la competencia.</li> <li>Averiguar las tendencias del país e internacional.</li> <li>Plantear el cambio en función de expectativas del cliente y/o tendencias.</li> <li>Aplicar el cambio.</li> <li>Evaluar el impacto comercial del cambio.</li> </ul>	Emprendimiento corporativo: Pregunta 3 (Innovación).	What – Qué	Mantener cambios significativos en los productos o servicios principales.
					Who – Quién	Área de Investigación y Desarrollo / Área de Marketing
					When – Cuándo	1 vez al año. Investigación de mercado durante el primer trimestre, Desarrollo durante el segundo y tercer trimestre.
					Where – Dónde	Distrito Metropolitano de Quito, con proyección a expansión según la cobertura de la empresa
					Why – Porqué	Impulsar una innovación anual
					How - Cómo	Mediante investigación de mercado y planeación estratégica del cambio
					What – Qué	Mantener una comunicación interna satisfactoria
F2	Mantener una comunicación interna satisfactoria	Mantener sobre el 90% de satisfacción respecto de la comunicación interna en toda la organización, que permita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar una encuesta trimestral para evaluar el nivel de satisfacción sobre la comunicación interna.</li> <li>Tabular la información, analizar los resultados</li> </ul>	Potencial de Innovación: Pregunta 24 (Gestión de personal).	Who – Quién	Área encargada de procesos comunicacionales, Talento Humano, con participación de toda la empresa

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H
			<ul style="list-style-type: none"> <li>y verificar los puntos de mejora.</li> <li>Realizar seguimiento mensual a los correctivos sugeridos para los miembros de la empresa.</li> </ul>		When – Cuándo Trimestralmente Where – Dónde Áreas de la empresa Why – Porqué Mejorar la coordinación y participación conjunta entre áreas de la empresa How - Cómo Evaluación de la satisfacción sobre comunicación interna, seguimiento y acciones de mejora
<b>F3</b>	Mantener actualizados los conocimientos del personal	Efectuar 2 capacitaciones por año, en temas técnicos que estén directamente relacionados con el producto, su proceso o comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar tendencias e innovaciones sobre conocimientos del producto, proceso o comercialización.</li> <li>Incluir en la planificación de capacitación anual los cursos técnicos de actualización.</li> <li>Verificar que se lleven a cabo los cursos según lo planteado.</li> </ul>	Potencial de Innovación: Pregunta 29 (Gestión de conocimiento).	What – Qué Mantener actualizados los conocimientos del personal Who – Quién Área de Gestión de Talento Humano When – Cuándo 2 veces al año Where – Dónde Áreas internas de la empresa Why – Porqué Asegurar la innovación en procesos y productos How - Cómo Mediante capacitación y actualización de los conocimientos del personal

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H	
D1	Introducir productos o servicios nuevos cada año.	Crear y lanzar al mercado 2 productos y servicios nuevos cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar información sobre los productos que espera el cliente.</li> <li>Investigar que ofrece la competencia.</li> <li>Averiguar las tendencias del país e internacional.</li> <li>Plantear el nuevo producto o servicio en función de expectativas del cliente y/o tendencias.</li> <li>Aplicar producción del nuevo producto o servicio.</li> <li>Evaluar el impacto comercial del nuevo producto o servicio.</li> </ul>	Emprendimiento corporativo: Preguntas 4 y 5 (Proactividad).	What – Qué	Introducir productos o servicios nuevos cada año
					Who – Quién	Área de Investigación y Desarrollo / Área de Marketing / Área comercial
					When – Cuándo	Anualmente
					Where – Dónde	Cobertura geográfica de la empresa
					Why – Porqué	Mantenerse como una empresa innovadora y competitiva frente a la competencia
					How - Cómo	Investigación y desarrollo, investigación de campo, y evaluación del impacto comercial
					D2	Plantear proyectos retadores para crecimiento de la empresa.
Who – Quién	Gerencia/ Dirección, Área de Investigación y Desarrollo					
When – Cuándo	Cada dos años					
Where – Dónde	Empresa					
Why – Porqué	Considerar oportunidades de emprendimiento e innovación para crecimiento de la empresa					
How - Cómo	Mediante proyectos que pongan a prueba los					

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• cumplimiento del retorno de inversión.</li> <li>• En caso de problemas, tomar acciones correctivas para asegurar metas del proyecto.</li> </ul>		límites de la empresa y le permitan salir de su zona de confort para abarcar nuevos y mayores mercados
<b>D3</b>	Empoderar a empleados clave para incrementar su compromiso con la empresa.	Otorgar libertad para que los empleados clave tomen decisiones y acción de manera autónoma en sus funciones, y mantengan informado a su línea de supervisión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los empleados que son fieles a la empresa y desean desarrollarse.</li> <li>• Acordar niveles de autonomía en decisión y acción de sus funciones, mediante documento escrito.</li> <li>• Dar seguimiento mensual a los resultados del trabajo de los empleados clave.</li> <li>• Evaluar los resultados de la gestión de empleados empoderados.</li> </ul>	Emprendimiento corporativo: Preguntas 13, 14, 15 y 17 (Autonomía).	<p>What – Qué: Empoderar a empleados clave</p> <p>Who – Quién: Gerencia / Dirección, Área de Gestión del Talento Humano</p> <p>When – Cuándo: Permanente</p> <p>Where – Dónde: Empresa, áreas internas</p> <p>Why – Porqué: Incrementar el compromiso del personal con la empresa</p> <p>How - Cómo: Otorgar mayor libertad de decisión y autonomía al personal en sus funciones</p>
<b>D4</b>	Mantener un clima laboral adecuado para el buen desempeño de los empleados.	Mantener sobre el 80% la satisfacción laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una encuesta para medir la satisfacción laboral interna, según el tamaño de la empresa y su giro de negocio.</li> <li>• Aplicar la encuesta de manera semestral.</li> <li>• Tabular los datos y considerar acciones</li> </ul>	Potencial de Innovación: Pregunta 25 (Gestión de personal)	<p>What – Qué: Mantener un clima laboral adecuado</p> <p>Who – Quién: Área de Gestión del Talento Humano, Responsables de cada área</p> <p>When – Cuándo: Permanente</p> <p>Where – Dónde: Áreas internas de la empresa</p> <p>Why – Porqué: Lograr un alto desempeño del personal</p>

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H	
D5	Fomentar la creatividad de los empleados.	Efectuar un reconocimiento trimestral a aquellos trabajadores que contribuyan con ideas creativas sobre sus funciones, el producto, proceso o comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>para mantener un nivel mayor al 80%.</li> <li>• Dar seguimiento a las acciones de mantenimiento del clima laboral.</li> </ul>	Potencial de Innovación: Preguntas 32 y 35 (Creatividad)	How - Cómo	Manteniendo la satisfacción laboral elevada
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones de cada área para retroalimentar el proceso, producto, etc.</li> <li>• Motivar a los empleados a contribuir con ideas creativas para mejorar los procesos o la productividad.</li> <li>• Analizar las ideas proporcionadas por los empleados y verificar las que pueden llevarse a cabo.</li> <li>• Reconocer públicamente las ideas de los empleados que surtieron un impacto positivo en el producto, proceso o productividad.</li> </ul>		What – Qué	Fomentar la creatividad de los empleados
D6	Otorgar un presupuesto incremental para Investigación y Desarrollo de productos o servicios de la empresa.	Incrementar 5% anual el presupuesto para las funciones o el equipo de trabajo dedicado a la Investigación y Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar o verificar el presupuesto para la gestión de Investigación y Desarrollo en la empresa.</li> <li>• Asignar metas trimestrales de</li> </ul>	Potencial de Innovación: Preguntas 41, 42, 44, 46, 47 y 48 (Capacidad de innovación)	Who – Quién	Área de Gestión del Talento Humano
					When – Cuándo	Trimestralmente
					Where – Dónde	Áreas internas de la empresa
					Why – Porqué	Para obtener propuestas de soluciones, ideas e innovaciones por parte del personal
					How - Cómo	Mediante la motivación del personal a proponer y crear
					What – Qué	Otorgar un presupuesto incremental para Investigación y Desarrollo
					Who – Quién	Gerencia/Dirección, Área financiera, Área de Investigación y Desarrollo
					When – Cuándo	Anualmente

No.	Estrategia	Meta	Acciones	Sustento	5W+H
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación y Desarrollo.</li> <li>• Evaluar mensualmente sus aporte y resultados.</li> <li>• A fin de cada año, según los resultados, otorgar un incremento al presupuesto, en función de un mayor número de metas o resultados al área de Investigación y Desarrollo.</li> </ul>		<p>Where – Dónde      Empresa</p> <hr/> <p>Why – Porqué      Para incrementar la gestión y capacidad de desarrollo de productos, procesos y servicios</p> <hr/> <p>How - Cómo      Mediante el incremento del 5% de presupuesto anual</p>
D7	Alinear la inversión tecnológica de largo plazo, a la visión empresarial.	Plantear un proyecto de inversión tecnológica, alineado a la visión empresarial, cada 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la visión empresarial planteada.</li> <li>• Investigar las tecnologías actuales.</li> <li>• Plantear un proyecto de inversión en tecnología para conseguir la visión empresarial, destacando montos requeridos, beneficios y ganancias a obtener.</li> <li>• Proponer la inversión tecnológica a largo plazo a la alta administración.</li> <li>• En caso de aprobación, realizar seguimiento trimestral y evaluación anual.</li> </ul>	Potencial de Innovación: Preguntas 49, 50, 51 y 52 (Desempeño de innovación)	<p>What – Qué      Alinear la inversión tecnológica de largo plazo, a la visión empresarial.</p> <hr/> <p>Who – Quién      Área financiera, Área de Investigación y Desarrollo</p> <hr/> <p>When – Cuándo      Cada cinco años</p> <hr/> <p>Where – Dónde      Empresa</p> <hr/> <p>Why – Porqué      Para asegurar que la empresa se mantenga a la vanguardia tecnológica</p> <hr/> <p>How - Cómo      Mediante proyectos de inversión cada cinco años</p>

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

- Con referencia a la base teórica, la innovación se presenta como un factor que influye en el éxito empresarial manifestado en nuevas alternativas en productos, servicios o procesos y, aun cuando un emprendimiento corporativo implica que una organización busca implementar cambios, no siempre contiene innovación.
- De acuerdo a la información recabada, 60% de empresas familiares de Quito tienen un nivel alto de emprendimiento corporativo, mientras que 33% de entidades llegaron al nivel muy alto (sobre 80%). De las 5 dimensiones evaluadas, la innovación y la agresividad competitiva fueron las que destacaron con más del 90% de empresas con niveles alto y muy alto; en cambio, en autonomía hubo sobre el 15% de entidades con puntaje medio.
- Respecto del potencial de innovación, 49% de empresas obtuvo un nivel alto y 42% muy alto (sobre 80%). Entre las 3 dimensiones evaluadas, el estímulo de innovación fue la que obtuvo sobre el 90% de empresas con niveles alto y muy alto, principalmente por las categorías de liderazgo y gestión de personal; por el contrario, el desempeño de innovación fue el que presentó 17% de entidades con puntaje medio y bajo.

- El coeficiente de correlación de Pearson fue de +0.762 entre el emprendimiento corporativo y el potencial de innovación de las empresas familiares de Quito. Este resultado evidenció que el emprendimiento tiene una alta o fuerte influencia en el potencial de innovación de las entidades objeto de estudio.
- Se comprobó que el emprendimiento interno de las empresas familiares de Quito tiene una alta influencia sobre su desempeño de la innovación. Dentro de esa incidencia, la categoría de innovación del emprendimiento interno, ejerce una influencia moderada sobre el potencial de innovación de las entidades estudiadas.
- El estudio fue importante al demostrar la relación entre emprendimiento corporativo y potencial de innovación puesto que indicaría que, empresas familiares que apoyan procesos de cambio tienen un mayor potencial para innovar que aquellas de corte tradicional que no desean cambiar, ni, aunque esto implique una mejoría en su calidad y competitividad.
- Dentro de las limitaciones del estudio encontradas, estuvieron las restricciones de movilidad por el confinamiento obligatorio por COVID-19, lo que limitó el levantamiento de datos vía online, así, se complicó el contacto con varios representantes de las empresas; no obstante, esto se subsanó enviando la encuesta a un número mayor de sujetos, más del doble de la muestra calculada.
- Desde una perspectiva teórica, el desarrollo del estudio y sus resultados se asientan en la teoría evolutiva del emprendimiento corporativo, según la cual la conducta de la empresa se modifica a lo largo del tiempo de acuerdo con los resultados obtenidos; y en la teoría neo schumpeteriana

de la innovación, en el que se considera a las empresas como generadoras de nuevos conocimientos e innovaciones.

### **Recomendaciones**

- La información teórica existente sobre innovación y emprendimiento se concentra en aspectos referentes a las empresas en general, por tanto, se recomienda profundizar en futuros estudios acerca de la manera en que se presentan estas variables en empresas familiares, por las características únicas de este tipo de organizaciones.
- Con referencia al emprendimiento corporativo, se recomienda a las empresas familiares de Quito la implementación de procesos de investigación y planificación que eleve las probabilidades de aprovechar oportunidades de emprendimiento en el mercado, lo que, como resultado, reducirá el riesgo de mortalidad empresarial.
- Con relación al potencial de innovación, las empresas familiares deberían destinar parte de su presupuesto a la inversión en actividades de investigación y desarrollo, que, complementadas con procesos de emprendimiento, les permita fortalecer su capacidad tecnológica y de desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.
- Si bien la correlación calculada entre emprendimiento corporativo y potencial de innovación es alta, con el fin de mejorar una mayor influencia, los responsables de las entidades familiares de Quito, deben fomentar la participación de los empleados clave en la mejora de procesos o diseños, para generar un compromiso que mejore su

desempeño y fidelidad, convirtiéndolos en capital intelectual para la empresa.

## Bibliografía

- Álvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory [La teoría de emprendimiento basado en recursos]. *Journal of Management*, 27(6), 755-775.
- Arzubiaga, Unai, Iturralde, Jainaga, & Maseda, A. (2012). La medición de la Orientación Emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 57-71.
- Bakaikoa, B., Agirre, A., Errasti, A., & Martín, M. (2008). El modelo neo schumperteriano de Desarrollo Económico del País Vasco. *GEZKI*(4), 111-135.
- Barreto, J., & Petit, E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79).
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: "un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 33-54.
- Batista, E., González, J., González, I., & Pérez, M. (2017). Factores institucionales que moderan el emprendimiento corporativo en empresas extrahoteleras del destino Holguín. *Retos Turísticos*, 16(2).
- Baud, J.-L. (2017). *ITIL V3 Preparación a la certificación ITIL Foundation*. Barcelona, España: Ediciones ENI.
- Bedoya, M., Toro, I., & Arango, B. (2017). Emprendimiento Corporativo e Innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación. *Revista Espacios*, 38(17).
- Blesa, A., & Ripollés, M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 165-180.
- Bolaños, R. (2006). *Detonantes de emprendimiento*. México: Tecnológico de Monterrey,.

- Bree, P. (2018). *100 Conceptos de Innovación Empresarial*. España: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Burgueño, O., & Pittaluga, L. (1994). El enfoque neo schumpeteriano de al tecnología. *Quantum*, 1(3), 5-32.
- Caballero, P. (2016). *Investigación y recogida de información de mercados*. España: Ediciones Paraninfo.
- Cabrera, M., Déniz, M., & Santana, D. (2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 14(4), 43-58.
- Calderon, F. (2008). *Una persepectiva social de la innovación*. Obtenido de EUMED: [www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm)
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodologica. *Revista X pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Campos, S., Carro, R. D., & Fernández, H. (2000). Un nuevo enfoque para el análisis de las organizaciones. La ecología organizacional. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 6(9), 9-22.
- Canón, L., Pons, C., & Santandreu, C. (2015). *Caminos para la innovación en la empresa*. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Cardona, M., Dinora, L., & Tabarés, J. (2008). *Las Dimensiones del emprendimiento empreseral: La experiencia de los programas cultura y fondo emprender en Medellín*. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Clos, I. (2014). *¿Qué es la innovación abierta?* Obtenido de Sociedad de la Innovación: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/que-es-la-innovacion-abierta/>

- Coduras, A., Guerrero, M., & Peña, i. (2011). *Emprendimienot corporativo en España*. España: GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme.
- Covin, J., & Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage [Emprendimiento corporativo y la búsqueda de ventaja competitiva]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior [Un modelo conceptual de emprendimiento como comportamiento empresarial]. *Entrepreneurship: Theory And Practice*, 16(1), 7-25.
- Cruz, F. (2015). Emprendimiento e innovación social: el intraemprendimiento en la Universidad Santo Tomás, Centro de Atención Universitaria Facatativá. *Revista CITAS: Ciencia, Innovación, Tecnología, Ambiente y Sociedad*, 1(2), 98-123.
- Damanpour, F. (1991). La innovación organizativa: un metaanálisis de los efectos de los factores determinantes y moderadores. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo. *Universia Business Review*(47), 32-47.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento: una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, 15(43), 326-331.
- Echeverría, J. (2008). El Manual de oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamienot y Cultura*, 34(732), 609-618.
- Ena, B., Delgado, S., & Ena, T. (2008). *Gestión Administrativa de Personal*. Madrid, España: Thomsom Editores Paraninfo, S.A.

- Gálvez, E. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 27(46), 103-114.
- Genésca, E., & Aponte, M. (2003). *Creación de empresas*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Global Entrepreneurship Monitor . (2019). *Entrepreneurial Behaviour and Attitudes: Ecuador 2018*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor : <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/ecuador>
- Gómez, S., Delgado, J., & Vidal, M. (2010). Propuesta de aplicación de la teoría sociológica institucional como marco teórico para el análisis del emprendimiento corporativo. *Gestión Joven" Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas"*(5).
- González, M., & Chacón, J. (2014). The causal effects of product innovation, web technology and vertical integration on firm efficiency in the fashion industry. *Revista innovation*, 16(1), 144-157.
- González, A., & Müller, L. (2015). *Modelo entidad-relación del negocio: para innovar, emprender y dirigir*. Edición Digital.
- González, E., & Oliví, C. (2016). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *Revista ESPACIOS*, 37(34), 4-73.
- Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Idelfonso, E. A. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. España: ESIC Editorial.
- Inche, J. (1998). Modelos de Innovación tecnológica. *Industrial Data*, 1(2), 9-16.

- INEC. (2019). *Directorio Empresas 2018*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)
- Ireland, D., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy [Conceptualizando la estrategia de emprendimiento corporativo]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, D., Hitt, M., & Simon, D. (2009). A model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Lanzas, V., Lanzas, F., & Lanzas, Á. (2009). Propuesta para medir el Perfil de los emprendedores de base tecnológica. *Scientia et Technica*, 15(43), 267-272.
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor :  
file:///C:/Users/Xavier/Desktop/TESIS/Jessica%20Chicaiza/febrero/gem-ecuador-2017compressed-1534796580.pdf
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- López, A., & Contreras, R. (2009). Desarrollo de la pequeña y mediana empresa: Implicaciones de la orientación emprendedora. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 2(1), 1-18.
- López, N., Montes, J., & Vásquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. España: Netbiblo.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Matiz, F. (2009). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*(66), 169-182.

- Maxwell, J. (2014). *Liderazgo, principios de oro: las lecciones que he aprendido de una vida de liderazgo*. Tenesi, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Morris, M., Kuratjo, D., & Schindehutte, M. (2001). Towards integration: understanding entrepreneurship through frameworks. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, 2(1), 35-49.
- Mungaray, A., & Palacio, J. (2000). Schumpeter, la innovación y la política industrial. *Revista Bancomext Comercio Exterior*, 41(8), 1085-1089.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Nelson, R., & Winter, S. (1977). En busca de una teoría útil de la innovación. *Research Policy*, 6, 36-76.
- Ñaupas, H., Valdivida, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). *Metodología de la investigación cuantitativo-cualitativa y redacción de la Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ordoñez, R. (2011). *Cambio, creatividad e innovación: Desafíos y respuestas*. España: Ediciones Granica.
- Palacio, C., & Gaviria, P. (2016). Modelos de innovación abierta, una revisión bibliográfica on enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 19-39.
- Pernaut, M. (1999). *Introducción a la Teoría Económica*. Chile: Universidad Católica Andrés Bello.
- Prajogo, D., & Ahmed, P. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *Research and Development Management*, 36(5), 499-515.

- Puebla, D., Tamayo, D., & Feijoó, E. (2016). *Factores asociados al cierre de empresas del sector productivo ecuatoriano en el período 2009-2015*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Presentaciones\\_Seminario\\_Sec\\_Lab/Supervivencia\\_empresarial\\_factores\\_asociados\\_a\\_la\\_muerte\\_de\\_empresas\\_en\\_Ecuador.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/Presentaciones_Seminario_Sec_Lab/Supervivencia_empresarial_factores_asociados_a_la_muerte_de_empresas_en_Ecuador.pdf)
- Rosendo, V. (2018). *Investigación*. España: ESIC Editorial.
- Rumsey, D. (2003). *Statistics For Dummies*. USA: John Wiley & Sons.
- Russo, R. (2004). *Statistics for the Behavioural Sciences: An Introduction*. USA: Psychology Press Taylor y Francis Group.
- Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: 3Ciencias Editorial Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- Suberviola, I. (2015). *La creatividad en la gestión de las organizaciones*. España: Interconsulting Bureau S.L.
- Superintendencia de Compañías. (2018). *Consulta de sociedades*. Obtenido de Superintendencia de Compañías:  
[http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param.zu](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zu)
- Timmons, J., Adams, R., & Spinelli, S. (2015). *New Venture Creation*. McGraw-Hill Higher education.
- Torres, J. (2019). *La estupidez colectiva: Por qué usted tuvo esa idea primero y no es millonario*. Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.

- Trujillo, M., & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2013). *Emprendimiento y empresarismo. Diferencias, conceptos, cultura emprendedora*. Colombia: Ediciones de la U.
- Vargas, J. (2008). Teoría institucional y neoinstitucional en la administración internacional de las organizaciones. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10(2).
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo líneal hasta los sistemas de innovación. En A. E. Economía, *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (págs. 25-40). España: AEDEM.
- Vila, M. (2011). *Análisis de la Teoría de la Innovación Disruptiva*. España: EAE.

## Anexos