

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN (DIGITAL)
COMO ALTERNATIVA DE ADAPTACIÓN HACIA LA NUEVA
NORMALIDAD DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LAS
PYMES DEL SECTOR DE SERVICIOS DE QUITO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

ANA MICHELLE PONCE INTRIAGO

ana.ponce@epn.edu.ec

Director: Ing. JAIME LUIS CADENA ECHEVERRIA

Ing. Jaime Cadena, Msc.

QUITO, 2023

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Análisis de las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la nueva normalidad durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de quito, desarrollado por Ana Michelle Ponce Intriago, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.



Ing. Jaime Luis Cadena Echeverria

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Ana Michelle Ponce Intriago, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



Ana Michelle Ponce Intriago

DEDICATORIA

A mis padres, que me han apoyado durante el transcurso de mi vida y me ayudaron a cumplir esta meta, que no me dejaron caer cuando se presentaron barreras en el camino, y que siempre tuvieron las ganas y el amor para alentarme y verme cumplir mis sueños, mami y papi les agradezco todo el amor, tiempo y sacrificio que hicieron por apoyarme a cumplir esta meta, esto es para ustedes, los amo con todo mi corazón y cada logro siempre será pensado en ustedes, para que se sientan orgullosos de mí.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Jimmy y Betsy, por el amor, apoyo y confianza que entregaron en mí en este proceso de mi vida, por ser el motor de nuestra familia y por siempre impulsarnos y ayudarnos a perseguir nuestros sueños.

A mis hermanas Mabel y Josenka, que estuvieron junto a mí durante todo este proceso, me ayudaron a no sentirme sola, me apoyaron y siempre confiaron en mis capacidades, su amor y apoyo fue clave para poder cumplir esta meta.

A mi sobrino Benjamín, que es un ejemplo de fuerza, lucha y perseverancia, eres un niño muy especial mi gordito, te amo con todo mi corazón.

A mi abuelita Mariana, que siempre ha sido un apoyo para mí, con su amor y cariño siempre me hace sentir especial, capaz y con ganas de salir adelante.

A mi novio Kevin, por ayudarme en este proceso, gracias por tu amor, paciencia y palabras de aliento.

A toda mi familia, abuelas, tías, tíos, primos, que fueron un pilar fundamental en este proceso, les agradezco por todo su apoyo, cariño y confianza.

Mi especial agradecimiento a mi director de tesis Ing. Jaime Cadena, por su incondicional apoyo, le agradezco su paciencia, tiempo y dedicación en cada paso de este trabajo.

A todos los docentes que tuve la suerte de conocer en el transcurso de estos años, les agradezco por todos sus conocimientos, aprendizajes, tiempo y paciencia durante todo este proceso académico.

A la EPN por permitirme formar dentro de esta institución de gran importancia dentro del país, siempre me sentiré orgullosa de decir que pertencí a la Escuela Politécnica Nacional.

Les agradezco a cada uno de ustedes por la confianza y el apoyo que me brindaron en este proceso, hizo que el camino para cumplir esta meta fuera ameno.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVO GENERAL	5
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 MARCO TEÓRICO	5
1.5.1 TEORÍA DE LA INNOVACIÓN	6
1.5.2 TIPOS DE INNOVACIÓN.....	9
1.5.3 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN.....	15
1.5.4 LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE SERVICIOS.....	19
1.5.5 LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES	20
1.5.6 LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA.....	21
1.5.7 LA INNOVACIÓN DIGITAL	23
1.5.8 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.	25
1.5.9 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN IMPLEMENTADAS EN LAS PYMES	28
1.5.10 NUEVA NORMALIDAD	36
1.5.11 PYMES.....	37
1.5.12 INVESTIGACIONES SIMILARES.....	44
2. METODOLOGÍA	48
2.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.	48
2.2 ALCANCE	48
2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	50
2.4.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	52
2.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	53
2.4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	54
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	55
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	55

3.2 DISCUSIÓN.....	88
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
4.1 CONCLUSIONES.....	98
4.2 RECOMENDACIONES.....	100
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
6 ANEXOS.....	111
A. ENCUESTA.....	112
B. VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	121

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1- Presentación de resultados pregunta 5.	61
Tabla 2- Presentación de resultados pregunta 8.	64
Tabla 3- Presentación de resultados pregunta 10.	66
Tabla 4- Presentación de resultados pregunta 13.	69
Tabla 5- Presentación de resultados pregunta 14.	71
Tabla 6- Presentación de resultados pregunta 15.	73
Tabla 7- Presentación de resultados pregunta 16.	75
Tabla 8- Presentación de resultados pregunta 17.	76
Tabla 9- Presentación de resultados pregunta 18.	77
Tabla 10- Representación de resultados de pregunta 20.	80
Tabla 11- Presentación de resultados pregunta 21.	82
Tabla 12- Presentación de resultados pregunta 22.	84

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1- Modelo Science push	11
Figura 2- Modelo Market-Driven	11
Figura 3- Modelo integrado de gestión de la innovación.	15
Figura 4- Estrategias de innovación porcentaje.....	29
Figura 5- Representación porcentual tipo de servicio.....	55
Figura 6- Representación porcentual tamaño de empresa.....	56
Figura 7- Representación porcentual pregunta 1.	57
Figura 8- Representación porcentual pregunta 2.	58
Figura 9- Representación porcentual pregunta 3.	59
Figura 10- Representación porcentual pregunta 4.	60
Figura 11- Representación porcentual pregunta 6.	62
Figura 12- Representación porcentual pregunta 7.	63
Figura 13- Representación porcentual pregunta 9.	65
Figura 14- Representación porcentual pregunta 11	67
Figura 15- Representación porcentual pregunta 12.	68
Figura 16- Representación porcentual pregunta 19.	79
Figura 17- Representación porcentual tipo de innovación implementada.	88
Figura 18- Representación porcentual quién realizó la innovación.	89
Figura 19- Representación porcentual áreas de implementación de innovación.	91
Figura 20- Alto grado de implementación.....	92
Figura 21- Muy alto grado de implementación.....	92
Figura 22- Actividades de innovación.....	94
Figura 23- ¿Ha implementado actividades de investigación y desarrollo?	95

Figura 24- I+D interna o externa.....	95
--	-----------

RESUMEN

Este trabajo tiene la intención de analizar las estrategias de innovación como alternativa de adaptación hacia la nueva realidad a la cual se enfrentan las pymes del sector de servicios de la ciudad de Quito debido a la de pandemia ocasionada por el covid-19.

En la siguiente investigación se caracterizó la tipología de la innovación que han implementado las pymes de la ciudad de Quito, se determinó en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se desarrollaron más las estrategias de innovación y se identificó que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector de servicios de Quito, estos datos se recolectaron por medio de encuestas que fueron implementadas de forma digital utilizando el formulario de Google, la construcción y análisis de la información se realizó utilizando el programa SPSS.

La investigación determinó que los tipos de innovación principalmente implementadas por las pymes de servicios de Quito fueron: la innovación organizacional e innovación de procesos, también que las áreas con mayor implementación de las estrategias de innovación fueron en las áreas de producción y de marketing y ventas, finalmente se determinó que las estrategias de innovación que se adaptan mejor a la realidad de las pymes de servicios de la ciudad de Quito son las estrategias de marketing digital, la estrategia de innovación defensiva, la estrategia imitativa y la estrategia oportunista o de nicho.

Se recomienda el correcto uso de las herramientas tecnológicas y el aprovechamiento de las bondades de estas ya que esto les permitirá estar a la vanguardia de las últimas tendencias comerciales que facilitará la toma de decisiones efectivas y que les permitirá efectuar acciones que generen beneficios para la empresa.

Este trabajo tiene datos e información que puede significar de interés para realizar futuras investigaciones orientadas a la innovación en las pymes del sector de servicios de la ciudad de Quito.

Palabras clave: Innovación. Pymes. Estrategia. Nueva normalidad.

ABSTRACT

The following research aims to analyze innovation strategies as an alternative to adaptation towards the new normal during the covid-19 pandemic in SMEs in the service sector of the city of Quito.

In the present research, there were characterized the types of innovation that SMEs have implemented. It was determined in which areas of the service SMEs of Quito the innovation strategies were developed the most. Additionally, it was identified which innovation strategies are better adapted to the reality of the SMEs of the service sector of Quito. These data were collected through surveys which were implemented digitally using Google form. Besides, the information construction and analysis were conducted using the SPSS program.

The study determined that the main types of innovation implemented by the service SMEs of Quito were organizational innovation and process innovation. As well as the sector with the significant implementation of innovation strategies was the areas of production, marketing, and sales. Finally, It determined the best-adapted innovation strategies to the reality of the service SMEs in Quito are the digital marketing strategies, the defensive innovation strategy, the imitative strategy, and the opportunistic or niche strategy.

The correct use of technological tools and taking advantage of the benefits of these are recommended since this will allow them to be at the forefront of the latest business trends that will facilitate effective decision-making. In addition, it will allow them to carry out actions that generate benefits for the company.

This project has information that may be useful for future research aimed at innovation in small and medium-sized service companies in Quito.

Keywords: Innovation. SMEs. Strategy. New normal. Digital Age

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol indispensable en la economía del país, ya que su actividad en el mercado fortalece la economía de este. Según los autores Jacome & King (citado en Ron & Sacoto, 2017) “su contribución a la economía, donde representan el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y crean casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día” (p. 3).

La aparición de la pandemia ocasionado por el COVID-19 ocasionó grandes efectos en distintas áreas de la sociedad a nivel mundial, dentro del sector económico generó grandes efectos, el sector de las pymes es uno de los sectores más afectados según datos de la CEPAL, (2020) este sector son los dedicados a servicios en general, tales como turismo, restaurantes, hotelería, comercio etc., lo que de forma indirecta obligó a todas estas entidades a tomar decisiones que le permitieran sobrevivir a esta crisis sanitaria y no desaparecer en el mercado.

La nueva normalidad que trajo la pandemia obligó a cambiar la forma de hacer muchas cosas, la forma de vida durante este tiempo sacó de la zona de confort a muchas personas, empresas y a la sociedad en general. Seguir con las actividades económicas de cada negocio durante esta época de crisis se convirtió en un gran reto para el sector empresarial, por ende, tuvieron que explotar todos sus recursos tanto tangibles como intangibles para que con ese conocimiento se pudiera llegar a tomar decisiones sabias que le permitieran seguir realizando sus actividades, adaptándose a la nueva realidad a la cual el mundo entero se estaba enfrentando.

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los retos a los que se enfrentan todas las economías del mundo por esta nueva realidad que ha generado la pandemia han provocado que se planteen nuevos desafíos tanto para los gobiernos como para las industrias, en la búsqueda de la continuidad de la “normalidad”. Los impactos socioeconómicos de esta crisis sanitaria son incuantificables y su huella será por mucho tiempo perdurable.

Todos los países entraron en una etapa de reinicio socioeconómico dado que las consecuencias económicas serán severas. Según el Banco Mundial se estima que haya un retroceso de hasta 4,8% del PIB mundial, o lo que es lo mismo 2.7 billones de euros o hablando en dólares 3.3 billones para el año 2020 (Sandri & Salvador, 2020). La afectación se dará en todos los sectores de la economía, con más fuerza en unos que en otros, pero ciertamente ya se está haciendo notar para las empresas grandes, que no decir de las pequeñas y medianas.

La nueva normalidad como escenario post pandémico plantea muchas interrogantes a las empresas. Canonici (2020) menciona que "las empresas que tendrán éxito en el largo plazo no serán solo las que mejor gestionen esta crisis, sino las que se sabrán adaptar mejor a la nueva normalidad". Así también los aliados inesperados de esta situación han sido el uso de TIC's y la innovación, que se han presentado como alternativa ya que han contribuido a aplacar el impacto que el COVID-19 representa sobre organizaciones, personas y gobiernos (Zibaoui, 2020). Estos retos evidencian cuán determinante es el desarrollo de la innovación, la ciencia y la tecnología para cualquier posible escenario que permita ser una escapatoria de la crisis y así también para la reactivación económica (BID, 2020).

González (2020) en la revista Forbes México plantea que las tendencias hacia donde se dirige el mercado empresarial se conectan con las fortalezas para modelar lo que sería la nueva normalidad en un mundo post COVID-19, que se dirige a la simplicidad, colectividad y conectividad. En este contexto, se establece que las oportunidades de las empresas, al menos en América Latina, estarán dadas por la capacidad de adaptación de estas a la era digital y por cómo y cuándo están dispuestas a converger en un mundo digital.

En el contexto de América Latina la pandemia ha significado, además de una emergencia sanitaria, una emergencia económica y social. Esta es una región donde aproximadamente el 90% del tejido empresarial lo conforman las MiPymes (micro, pequeñas y medianas empresas), las mismas que "representan más de un 22% del PIB y el 61% del empleo" (BID, 2020), según datos de la CEPAL en un estudio recogido por el Banco Interamericano de Desarrollo, por lo cual una emergencia como esta no pasa desapercibida, pues ha significado para estas una reducción total o parcial de la demanda, además de los desafíos que han significado la dotación de insumos, entre otros inconvenientes que han provocado que los niveles de empleo y producción se vean en aprietos (BID, 2020).

Dentro de las pymes uno de los sectores más afectado según datos de la CEPAL, (2020) son los dedicados a servicios en general, tales como turismo, restaurantes, hotelería, comercio etc., este no es un dato menor si se considera que en América Latina el 62% aproximadamente corresponde a este rubro (CEPAL, 2018).

En este escenario, en su blog sobre innovación, el Banco Interamericano de Desarrollo (2020) plantea la interrogante sobre si la pandemia del COVID-19 es el momento que se ha estado esperando para la digitalización e innovación de las pymes, debido a que por el momento que se vivió y que se sigue viviendo, muchas de las organizaciones se han tenido que adaptar y recurrir a otras modalidades operativas, tales como trabajo a distancia (teletrabajo), ventas y compras en línea y procesos de producción a distancia, sin embargo, esto significa un desafío enorme para la pymes tanto en inversión económica como logística (Henriquez, 2020).

En Ecuador se decretó el estado de excepción por la emergencia sanitaria el 17 de marzo de 2020 y con ello unas duras restricciones de movilidad, toques de quedas de más de 12 horas, pero sobre todo el cierre total de empresas que no pertenecieran a las relacionadas con la dotación de alimento de primera necesidad, farmacia y sectores estratégicos (Moreno, 2020). De ahí que la mayoría de las empresas no pudieron abrir sus operaciones por más de un trimestre, muchas cerraron y las que no lo hicieron se encuentran en un duro proceso de reestructuración.

El 11 de septiembre se dio por finalizado el estado de excepción y comenzó a regir en el país el llamado distanciamiento social, que entre otras cosas ponen restricciones para la normal operación de las empresas y dispone la implantación de medidas estrictas de bioseguridad (Ministerio de Gobierno, 2020).

En este país la mayoría del tejido empresarial lo conforman las pymes que a causa del confinamiento estricto y prolongado que se venía manejando (Supercías, 2017), y posterior distanciamiento social implementado han provocado que en muchas de estas la situación se haya vuelto crítica; esto ha afectado directamente a la economía y por ende la forma de vida de las personas de las ciudades de Quito y Guayaquil, en donde además de concentrarse la mayor cantidad de población, se encuentran agrupadas más de 3/4 partes de las pymes del país (Supercías, 2017). De estas pymes a nivel nacional, el sector de servicios representa aproximadamente el 55.8% del total empresarial (Pesantes, 2020) y si se considera el caso

específico de Quito, objeto de este estudio, en donde el 39% de las empresas son pequeñas y el 40,8% son medianas (Supercías, 2017), se entiende claro por qué enfocarse a este segmento de las empresas.

Es necesario en este punto entonces entender por qué el futuro inmediato de quienes son los motores de la economía del Ecuador y específicamente de la ciudad de Quito debería ser una discusión central; ¿cuáles han sido los esfuerzos que las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios han adoptado en miras de la adaptación a la nueva normalidad?, ¿qué ha implicado para a estas pymes estos esfuerzos?, ¿qué tipo de innovaciones existen en las pymes actualmente?, todas estas interrogantes permiten acercarse a responder el cuestionamiento, la innovación como estrategia ¿es una alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” post covid-19 para las pymes del sector de servicios de Quito?, tema de análisis y discusión de este trabajo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La justificación de la presente investigación es tipo práctica, pues busca realizar una investigación sobre las pymes en la ciudad de Quito en el contexto del escenario pandémico, con base en esto sistematizar diversas experiencias locales que pueden servir como alternativas de solución para el resto de las pymes hacia su supervivencia en la nueva normalidad.

El interés de este trabajo se basa en la relevancia que en una economía como la ecuatoriana tienen las pymes y, además, suma al debate de todos quienes se encuentran realizando estudios sobre los efectos actuales y futuros de la pandemia en las empresas en general y, en especial, en quienes ponen énfasis en las pequeñas y medianas empresas del sector servicios, quienes han mencionado la necesidad de generar propuestas en miras de la adaptación hacia la nueva normalidad.

Como aún no se tiene claro cuál será el futuro de aquí en uno, dos o tres años, bajo esta “nueva” realidad, lo único cierto es que la nueva normalidad post covid-19 es un hecho que cada día se vuelve más tangible con los estudios realizados y los hallazgos encontrados. La inmensa necesidad de las empresas por adaptarse es inminente y, tal como lo proponen algunas organizaciones entre ellas el BID, la innovación enfocada en la migración hacia el

uso de las TIC es la alternativa que parece tener más posibilidades para enfrentar esta crisis, más aún en una región en donde este tipo de empresas “pymes” representan más del 90% del tejido empresarial (BID, 2020).

Analizar escenarios, buscar respuestas y concertar estrategias es el camino que se debe seguir para entender como esta amenaza puede ser convertida en una oportunidad para las pymes del país, pero en específico para las de la ciudad de Quito donde se encuentra gran concentración de empresas de este tipo, por lo que esta ciudad junto con Guayaquil representa los polos económicos de desarrollo en Ecuador

1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las estrategias de innovación.
3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1.5 MARCO TEÓRICO

La parte teórica de este trabajo buscó contextualizar los objetivos generales y específicos, se realizó una descripción teórica de los 3 tremarios fundamentales de este estudio que nos permitirán orientar y facilitará generar un análisis objetivo acerca de las estrategias que las pymes han optado como alternativa de adaptación a la nueva normalidad.

Para esto se considera como temarios principales los siguientes conceptos:

- ✓ Innovación
- ✓ Nueva normalidad
- ✓ Pymes

1.5.1 TEORÍA DE LA INNOVACIÓN

A lo largo del tiempo se han realizado muchos estudios sobre el término innovación, muchos autores la han definido desde distintos puntos de vista, dependiendo de su área del conocimiento ya sea la psicología, la antropología, sociología y nuestro foco principal las ciencias administrativas (Sánchez, 2011), al no haber una definición en particular es un término el cual ha desatado mucha confusión respecto a su aplicación ya que muchas veces es confundida con el término 'invención', lo que ha llevado a un gran interés por la búsqueda intensiva que permita determinar una definición más genérica, la cantidad de autores nos definen la innovación bajo criterios personales pero a lo largo del tiempo se ha generado una definición en consenso dónde se refieren a la innovación como una idea llevada a la realidad, para Escorsa & Valls (2004) "Es la explotación con éxito de nuevas ideas. Innovación=invento + explotación" (p. 20). Según Johnson & Bate (2003) "La innovación es usualmente nueva tecnología convertida en algo único y tangible que la empresa puede vender" (citado en Sánchez, 2011, p. 48), para Sherman Gee (citado en Escorsa & Valls, 2004) la innovación es un proceso dónde una idea o el descubrimiento de una necesidad permiten la creación y desarrollo de un producto/servicio o proceso útil y que sea aceptado por el mercado. Según la OCDE (citado en Sánchez, 2011) la innovación es el proceso en que una idea es convertida en un producto/servicio comerciable, es un nuevo o reestructurado proceso de fabricación o distribución operativa, o es un nuevo mecanismo para ofrecer un mejor servicio.

Para muchos autores la acción de innovar va más allá de tener una idea para crear o mejorar algo que ya existe, ellos mencionan que para que algo pueda llegar a ser considerado como una innovación, esta idea debe tener éxito en el mercado (Sánchez, 2011). En cambio, el autor Dalle (citado en Sánchez, 2011) menciona que la innovación es el proceso creativo impulsado por estímulos externos como la tecnología que permiten la creación de productos o servicios que pueden llegar a ser comercializables.

La innovación es un mecanismo que permite transformar una organización, ya sea por medio de solventar una necesidad o para crear una necesidad dentro del mercado, es un proceso que se alimenta de la creación de nuevas ideas, conocimientos y prácticas que permiten la creación de cosas nuevas para las empresas. Cuando se logra generar una innovación exitosa esta permite que se creen ventajas competitivas dentro del mercado por eso las organizaciones tienden a brindar gran importancia a la acción de innovar (Alzate et al., 2019).

La innovación es un tema en auge en la actualidad ya que es el mecanismo que actualmente apoya el crecimiento y desarrollo económico de las distintas organizaciones Yildiz et al., (citado en Alzate et al., 2019). La innovación es la acción de crear o mejorar productos; o la combinación de ambas acciones, los cuales difieren de manera importante de los productos existentes y que se ponen a disposición de clientes potenciales en el caso de los productos o que son implementados por organizaciones cuando se habla de procesos (OECD/Eurostat, 2018). Cuando se tiene la iniciativa de innovar se da paso al aprovechamiento de las capacidades y recursos que poseen las organizaciones para mejorar su desempeño dentro y fuera, de forma social y sostenible Aladawan & Alshami (citado en Alzate et al., 2019).

Dentro del contexto de las PYMES en Europa se acota el término innovar a la acción de producir, asimilar y explotar algo nuevo de forma exitosa que permita cubrir necesidades o solventar problemas de forma eficiente dentro de la sociedad así lo menciona Watts & Zimmerman (citado en Sánchez, 2011).

Según Donofrio (2004) (citado en Sánchez, 2011):

La innovación es un proceso por el cual una nación crea y transforma nuevos conocimientos en productos, servicios y procesos útiles para los mercados nacionales y globales; dirigiendo hacia la creación de valor para las partes implicadas (stakeholders) y a estándares de vida más altos. (p.49)

La innovación como práctica cotidiana ha cobrado mayor importancia en el día a día de todas las personas y organizaciones en general, su mayor vinculación en actividades de toda índole y su estrecha relación con la ciencia y la tecnología suponen un camino hacia el que la sociedad se ve direccionada, sin embargo, en ocasiones no se comprende la magnitud de su implicación y se confunde prácticas que poco tienen que ver con un hecho innovador (OECD, 2005).

Las teorías que involucran a la innovación se vienen nutriendo desde la segunda mitad del siglo 20, se han visto fuertemente influenciadas por varios campos del conocimiento, pero en especial con el campo empresarial y tecnológico, desde preguntas básicas como cuál es la razón por la cual innovan las empresas, o que factores dificultan la innovación en las empresas y en general con su funcionamiento interno y giro de negocios (OECD, 2005).

Sin duda uno de los autores más relevantes en cuanto a la teoría de la innovación es Joseph Schumpeter quien desde los años 30 ya reconocía la importancia para el desarrollo económico que genera la innovación, según este autor “las innovaciones *radicales* dan lugar a cambios bruscos e importantes, mientras que las innovaciones *incrementales* alimentan continuamente el proceso de cambio” (OECD, 2005).

En la década de los 30 Schumpeter (1934) propuso lo que serían las primeras definiciones de tipos de innovación, una lista compuesta por cinco elementos:

1. “Introducción de productos nuevos”
2. “Introducción de métodos de producción nuevos”
3. “Abrir nuevos mercados”
4. “Desarrollo de nuevas fuentes de abastecimiento de materias primas u otros recursos”
5. “Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector”

Con el pasar del tiempo y la globalización de estos preceptos, varios autores y entendidos del tema decidieron unificar y estandarizar estos términos mediante el Manual de Oslo en cuál se detallan los 4 tipos de innovación actuales.

Si bien se puede considerar a la innovación como un tema de moda, es necesario entender por qué realmente las empresas lo hacen, entendiendo que desde la empresa nace la necesidad de innovar para sí mismo o para comercializar alguno de sus tipos de innovación. Si bien se cree que su objetivo es el rendimiento, en realidad este es su fin último, dado que existe un valor intrínseco a partir de la innovación, este por ejemplo puede ser expresado como ventaja competitiva, la que permite dar valor agregado a la organización y por medio de esta tener créditos (OECD, 2005).

Otra manera de generar demanda es por medio de políticas diferenciadoras de productos, de tal manera que cambien el comportamiento del mercado y direccionen la atención hacia la empresa, la innovación potencia el perfil innovador de la organización y mejora las habilidades para llevar a cabo las diferentes actividades (OECD, 2005).

Esta visión schumpeteriana en un sentido amplio tiende a reconocer la necesidad de asociar a la innovación como un cambio de paradigma a como se vienen desarrollando en el mercado, de tal manera que las prácticas ortodoxas queden sin valor, este enfoque pone a la innovación como una estrategias de negocio, que en ocasiones no considera ciertos aspectos de su proceso como los costos hundidos, término acuñado por investigadores más recientes que hace referencia a esos recursos que fueron utilizados para reposicionar el producto en el mercado y que son irrecuperables como menciona la OCDE (2005), en su cita (Sutton, 1992, 1998).

Otras teorías que aportan a la comprensión del por qué las empresas innovan son por ejemplo la de organización industrial, que menciona que la necesidad de innovar en las empresas viene dada por la importancia del posicionamiento competitivo que le permita a la organización defender su lugar en el mercado. Por otro lado, la innovación organizativa enfoca su estudio en la importancia de “las estructuras organizativas, los procesos de aprendizaje, la adaptación a los cambios en la tecnología y en el entorno, incluyendo en este último el marco institucional y los mercados” (OECD, 2005, p. 34).

Finalmente, las organizaciones tienden a innovar cuando se encuentran en situaciones de incertidumbre, esto genera que los cambios a implementar provoquen dudas, más aún si el escenario se visualiza volátil y con resistencia para “nuevos productos, buscar nuevos mercados y poner en práctica nuevas tecnologías y métodos organizativos para sus procesos de producción” (OECD, 2005, p. 35), sin embargo, esta misma incertidumbre en la mayoría de los casos se torna como un factor ejecutor porque predispone a la empresa a innovar y a su vez genera un ambiente creativo.

1.5.2 TIPOS DE INNOVACIÓN

La innovación en palabras simples no es otra cosa que la notable mejora o introducción de un nuevo producto al mercado, y que según la definición de la OECD puede darse en cuatro áreas como son:

- a. **Producto:** Se basa en la incorporación de productos totalmente nuevos o con características significativamente mejoradas.
- b. **Proceso:** hace referencia al desarrollo de nuevas prácticas en el proceso productivo y la puesta en actividad de nuevos instrumentos.

- c. **Mercadotecnia:** menciona las actividades concernientes a la comercialización para una mejora sustancial en cuanto a producto, plaza, promoción y precio.
- d. **Organización:** Corresponde a una nueva estructura de organización y de gestión de la empresa (OECD, 2005).

Así mismo dependiendo de su área de aplicación, la misma organización determina que la innovación puede ser clasificada en relación con el nivel de novedad o al efecto que causa en la competencia. De esta manera tenemos que una innovación puede ser (Moya, 2016):

- ✓ **Disruptiva:** que por su nivel novedad, conveniencia o factibilidad desplaza a la competencia.
- ✓ **Incremental:** aquellas innovaciones en productos y servicios que se dan de manera continua.
- ✓ **Lateral:** innovaciones que surgen como producto adicional por las prácticas de otras industrias.

Resulta entonces casi imposible no relacionar el concepto de innovación con tecnología dado que ambas tienen una relación intrínseca, gran parte del crecimiento de la innovación en cualquiera de sus áreas está dada por la evolución que se da en la tecnología. La innovación tecnológica no es otra cosa que el resultado de diversos procesos muchos de ellos creativos que convergen en una serie de elementos como personas, actividades e interacciones y que como resultado dan procesos o productos de carácter tecnológico (Moya Muñoz, 2016).

A lo largo del tiempo se entiende a la innovación tecnológica como el desarrollo y evolución de varias teorías y técnicas que han arrojado como resultado 6 generaciones de modelos identificados como cita Moya (2016) a (Marinova & Phillimore, 2003) en su artículo:

- a. **Modelo de la Caja Negra:** este modelo postula que el fin como tal no es la innovación dado que en esencia lo importante son las entradas y salidas que se generan a partir de su implementación. Esto explica porque la innovación es un proceso económico considerable para las empresas.
- b. **Modelos Lineales:** Entre los años 60 y 70, la innovación comenzó a ser concebida como una sucesión de pasos que como consecuencia final permitía la implementación de la tecnología en los mercados, de ahí que se desprendieran conceptos como technology push, que se relaciona con science push, este último se refiere a que la ciencia eventualmente llevará al desarrollo de nuevas tecnologías.

Por otro lado, también se genera el concepto modelo Market-Driven, que es contraparte con el concepto anterior lo que manifiesta este es que en lugar de ser la ciencia quien realice este empuje, son las demandas del mercado.

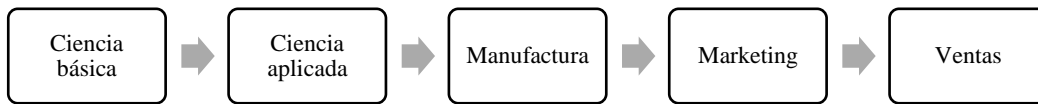


Figura 1- Modelo Science push

(Marinova y Phillimore, 2003)

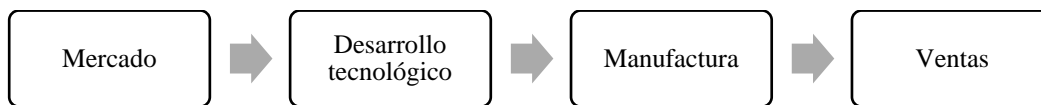


Figura 2- Modelo Market-Driven

(Marinova y Phillimore, 2003)

- c. **Modelos Interactivos:** este modelo expresa que la interacciones entre ciencia, tecnología y mercado no pueden ser simplificado como un modelo lineal, sino que son una red compleja de comunicación tanto intra como extra organizacional con sus interacciones propias, así como con el medio tecnológico-científico y el mercado.
- d. **Modelos de Sistemas:** La novedad con este modelo es que presenta a la innovación como algo más complejo que modelo interactivo, pues es necesaria un intercambio constante entre las relaciones internas de la organización y la cooperación con otras empresas, de manera que se hace hincapié la sinergia e interconexión.
- e. **Modelos Evolutivos:** La premisa de estos modelos son que la innovación per se implican cambios, por lo que no se la puede encajar en definiciones clásicas, sino que depende en gran medida dependen del “contexto histórico, convenciones sociales y relaciones entre las personas y las organizaciones” (Moya Muñoz, 2016, p. 4). Este modelo utiliza referencia a la teoría de la evolución de Darwin con definiciones como generación de variedad, selección, reproducción y herencia, aptitud, por mencionar algunos.
- f. **Ambientes innovadores:** Hace énfasis en entender a la innovación como la combinación de procesos generales de know-how y de procesos específico, que, en conjunto, permiten el desarrollo del escenario tecnológico económico, además de que

no necesariamente al ambiente innovador viene dado por las interacciones del mercado o la ciencia, sino que es más bien el resultado de factores aledaños como movimientos, servicios, bienes, intercambio entre otros.

Otra de las clasificaciones que tiene la innovación es la que se realiza en función al nivel de impacto que significaría dentro de la empresa, cuando se habla de nivel de impacto se refiere a un término relacionado con el riesgo que implicarían los cambios, ya que dependiendo la manera en que estos afecten ya sea de forma relevante o absoluta, existiría una posibilidad de riesgo mayor a diferencia de si se hacen cambios mínimos que en este caso podrían ocasionar riesgos menores. En función a la “distancia” entre el estado actual de la empresa versus a lo que queremos llegar con la innovación a implementar, se pueden mencionar las siguientes categorías de innovación: incremental, adyacente, transformacional y radical (Phimister & Torruella, 2021).

- ✓ **Innovación incremental y de competencia básica:** Este es un tipo de innovación que hace uso de herramientas tecnológicas que ya existen en el mercado y es usado en modelo de negocios actuales, su implementación no genera un nivel alto de cambios o mejoras, más bien solo arroja ligeras mejoras en los productos y servicios que tienen un potencial alto de generar mayores ingresos a la empresa, que puedan ayudar a minimizar los costes operativos o que estén en capacidad de aceptar nuevas tecnologías. Si el cambio o mejora que se busca tiene como principal objeto ubicar los productos que posee la empresa al nivel de la competencia, nos estamos refiriendo a una innovación de competencia básica. Si el objeto en cambio es crear una ventaja competitiva en el mercado nos referimos a un tipo de innovación incremental, las innovaciones de tipo incremental no generan un riesgo alto de aplicación ya que se tiene conocimiento del mercado actual, los beneficios de este tipo de innovación se pueden reflejar a corto plazo debido a que el tiempo que toma lanzar al mercado el productos con las mejoras suelen ser cortos, así mismo los costes que demanda las actividades de innovación disruptiva suelen ser bajos (Phimister & Torruella, 2021). Para Utterback (citado en Hurtado Ruiz & Arboleda Arango, 2012) cuando se habla de una mejora de un producto o una adaptación de un producto ya existente en el mercado nos referimos a que se está aplicando una innovación incremental, esa pequeña modificación que se realiza no cambia la función al producto sin embargo estas características extras que se le incluye pueden generar mayor calidad, mejorar

la apariencia física del producto, puede variar la forma de uso y hasta el contenido emocional, el autor acota que la innovación incremental se basa en ciertas mejoras que se realizan a un producto mediante un conjunto de pasos que se va desarrollando a lo largo del tiempo, mejorando así las características del producto en función de cómo va expandiéndose la demanda del mismo.

- ✓ **Innovación adyacente:** Este tipo de innovación tiene como foco principal mercados vecinos (adyacentes) a los que actualmente opera la empresa, este tipo de innovaciones implican la adopción de las tecnologías que actualmente está siendo usadas en sectores cercanos en los cuales la empresa no está operando, en otras palabras, nos referimos a innovaciones laterales. Haciendo una comparación del riesgo que se tendría con este tipo de innovación versus la innovación incremental, en este escenario el riesgo es mayor debido a que se estaría entrando a un contexto desconocido para la empresa sin embargo el nivel de riesgo se moderaría debido a que se tiene algo de experiencia o conocimiento previo de la tecnología en este tipo de negocio (Phimister & Torruella, 2021).

- ✓ **Innovación transformacional:** Se refiere al tipo de innovación que transforma de forma muy notoria el estado actual de la empresa, con la implementación de la innovación transformacional se puede tener un gran impacto dentro de la organización ya sea positivo o negativo, así como puede generar un atractivo impacto para la empresa debido al gran nivel de transformación que esto implica, también está sujeto a la posibilidad de no tener éxito alguno es decir la empresa podría sufrir un gran riesgo, por ende la aplicación de este tipo de innovación requiere de una gran responsabilidad al momento de gestionar su ejecución (Phimister & Torruella, 2021).

Dependiendo del tipo de transformación que la empresa puede llegar a tener, ya sea por el uso o cambio de tecnología, del mercado o ambas podemos diferenciar a la innovación transformacional como (Phimister & Torruella, 2021):

- ✓ **Radical:** Su principal objetivo es desarrollar nuevas capacidades tecnológicas dentro del mismo modelo de negocio, se focalizan en la ejecución de nuevas ideas que

permitan crear negocios estables con productos y servicios fundamentados en la investigación y desarrollo. Este tipo de innovación también implican un gran riesgo no por el impacto que pueda tener el producto/ servicio en el mercado, sino más bien por el riesgo que implica la explotación de I+D, el gran uso de recurso económico, tiempo de aplicación y validación que demanda el área de investigación y desarrollo puede significar el mayor riesgo de la innovación radical (Phimister & Torruella, 2021). Para Utterback (citado en Hurtado Ruiz & Arboleda Arango, 2012) una innovación es radical cuando se realiza desde el inicio es decir si se crea algo nuevo, este tipo de innovación es complejo ya que demanda mayor cantidad de recursos y es necesaria la presencia de un buen líder que esté al mando de este proceso y que conozca el mercado.

- ✓ **Disruptiva:** Este tipo de innovación está en capacidad de crear nuevos modelos de negocios en un mercado actual e inclusive puede crear un nuevo mercado con el uso de la tecnología que posee actualmente, la innovación disruptiva también puede transformar productos, servicios, procesos y tecnologías por medio de procesos creativos. Así como su aplicación arroja resultados muy atractivos, implica un riesgo muy alto debido a la incertidumbre que puede existir por el comportamiento de los clientes actuales y potenciales ante estos nuevos cambios, el tiempo entre el proceso de creación y aplicación es mucho más amplio que en las innovaciones anteriormente mencionadas ya que demanda mucha más preparación por parte de la organización para la aplicación de las nuevas creaciones, los cambios y transformaciones que se realizaron (Phimister & Torruella, 2021).

- ✓ **Estructural:** Es el tipo de innovación con mayor grado de afectación de todas ya que esta categoría impone a las empresas crear nuevos modelos de negocios con la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, para llevar a cabo la innovación estructural es importante perder el miedo al riesgo ya que es inevitable suavizar el nivel de riesgo de mercado que esta demanda, debido a las implicaciones que esta posee ya sea la creación del nuevo modelo de negocio o por la adopción de nueva tecnología (Phimister & Torruella, 2021).

1.5.3 DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN.

Para hacer el análisis de las dimensiones de la innovación vamos a tomar como base el estudio realizado por Prajogo & Ahmed (2006) dónde se estudia a las variables de la innovación, el presente trabajo estudia la relación entre estímulo de innovación, capacidad de innovación y el desempeño de la innovación, según Cadena, Goyez, & Sarrade, (2019) las dimensiones de la innovación se desagrega en tres puntos, innovación de capacidad, innovación de desempeño y la innovación de estímulos:

Innovación de capacidad: Esta se enfoca en los siguientes factores:

- ✓ Gestión técnica
- ✓ Investigación y desarrollo (I+D)

Innovación de desempeño: Esta dimensión está relacionada con la:

- ✓ Innovación de productos
- ✓ Innovación de procesos

Estímulos de innovación: Dimensión enfocada en variables como:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Gestión del personal
- ✓ Gestión del conocimiento
- ✓ Gestión de la creatividad

Todo esto se encuentra resumido en la figura 3:

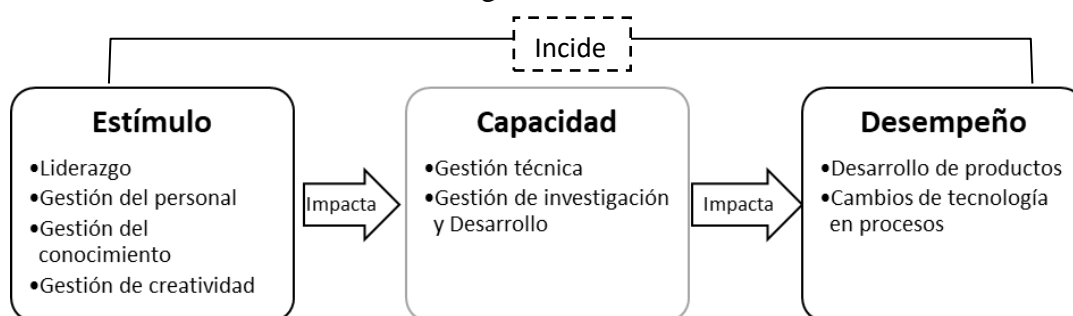


Figura 3- Modelo integrado de gestión de la innovación.

(Prajogo & Ahmed, 2006).

Este modelo fundamenta su estudio bajo la línea de innovación organizacional(OI), dónde uno de sus objetivos es el análisis de las características organizacionales que permiten un desempeño eficiente en la innovación de las organizaciones, además, este estudio trabaja bajo la idea de que para que exista la innovación dentro de una organización debe existir una relación entre el contexto cultural y la capacidad técnica que las empresas poseen, así mismo lo mencionan varios autores que sugieren que una correcta administración de la innovación relaciona tanto los aspectos tecnológicos como los aspectos humanos (Prajogo y Ahmed, 2006) los aspectos técnicos y humanos son necesarios si se busca alcanzar la innovación, los autores dentro de este modelo incluyen estos dos aspectos, dónde los factores humanos categorizados como “estímulos de innovación” son los que determinarán la capacidad que posee una empresa para poder innovar “capacidad de innovación” basado en las áreas técnicas y las de desarrollo e investigación (I+D), es decir que los estímulos de innovación afectan directamente a la efectividad de implementar la gestión técnica y de investigación y desarrollo (capacidad de innovación) y estas a su vez tienen un efecto en el desempeño de la innovación hablando en términos de los resultados en los productos y procesos (Cadena, Goyes & Sarrade, 2019).

Si bien el resultado del estudio no evidenció la relación entre estímulo y desempeño, la capacidad de innovación complementa la relación entre estas dos variables (Prajogo & Ahmed, 2006).

1.5.3.1 Estímulos de la innovación.

Los autores Prajogo & Ahmed, (2006) la definen como la voluntad que tiene la organización por innovar, es decir que existe una presión para la administración de potencializar el uso de recursos tecnológicos para la innovación. El autor argumenta que si la organización no realiza una correcta gestión del esfuerzo/estímulo no se obtiene un resultado eficiente de la capacidad de innovación, es decir no existe un aprovechamiento total del potencial de innovar que posee la organización.

Los autores Hurley & Hult, (citado en Prajogo & Ahmed, 2006) mencionan para que exista una correcta gestión de la innovación debe estar determinada por dos factores: la innovación dentro de un contexto cultural y la capacidad, considerando al contexto cultural como el factor humano es decir la gestión de innovación de estímulo. Los factores de estímulos son

los que determinan la efectividad de aplicación de la I+D y así mismo la gestión de la tecnología, así lo menciona Heygate (citado en Prajogo & Ahmed, 2006) ya que destaca que el que exista la revolución tecnológica no significa que sea el único factor que impulse a la gestión de la innovación, sino más bien son las mismas organizaciones las que empiezan a explotar su recurso tecnológico debido a que lo empiezan a considerar como un camino efectivo para ser una empresa más competitiva, los autores Klein y Sorra (como se citó en Prajogo & Ahmed, 2006) argumentan que la gestión de la tecnología y la I+D sólo producirá respuestas y efectos positivos en la innovación de productos y procesos si se realiza integrando los factores humanos es decir el estímulo, por ende se sugiere que cuando se busque implementar nueva tecnología a una organización es necesario que primero se realice la adaptación a la cultura organizacional antes de esperar beneficios para la organización. Además el autor recomienda que no se debe realizar un análisis de factores tecnológicos de forma aislada a los factores organizativos si se desea tener una correcta gestión de la innovación (Prajogo & Ahmed, 2006).

1.5.3.2 Innovación de desempeño.

Este constructo se creó para poder medir el nivel de innovación que posee un producto o proceso en función a cuatro conceptos que fueron utilizados en ciertos estudios previo a la innovación, los criterios son: el número de innovaciones, la velocidad de innovación, nivel de innovación y el ser el “primero” en el mercado, estos cuatro conceptos se sintetizaron en dos grandes áreas de análisis de innovación, la innovación de productos y la innovación de procesos, la escala para medir la innovación de productos y procesos se detalla a continuación (Prajogo & Ahmed, 2006):

Innovación de productos:

- ✓ “El nivel de novedad de productos nuevos”
- ✓ “Uso de tecnologías actuales en el desarrollo de nuevos productos”
- ✓ “La velocidad del desarrollo de nuevos productos”
- ✓ “El número de productos nuevos introducidos al mercado”
- ✓ “El número de productos nuevos que son los primeros en llegar al mercado”

Innovación de procesos:

- ✓ “La competitividad tecnológica”

- ✓ “La actualización o novedad de la tecnología”
- ✓ “La velocidad de adopción de las últimas tecnologías”
- ✓ “La tasa de cambio en procesos, técnicas y tecnología”

Como se puede visualizar la innovación de productos es el encargado de crear cosas totalmente nuevas o generar ideas que generen cambios en el producto o servicio final, a diferencia de la innovación de procesos ya que este basa su ejecución en los cambios que se realizan en la forma en que la organización produce sus productos y servicios finales ya sea por medio del desarrollo de nuestras prácticas que se desarrollan internamente en la organización o por la adopción de un nuevo tipo de tecnología que es desarrollado por terceros Tidd et al., Zhuang et al., (citado en Prajogo & Ahmed, 2006).

1.5.3.3 Capacidad de innovación.

Los autores Prajogo & Ahmed, (2006) definen a la capacidad de innovación como la posibilidad de innovar que tienen las organizaciones basada en las fortalezas y habilidades en investigación y desarrollo (I+D) y la tecnología, el autor menciona que el resultado de la CI se obtiene en función a las acciones de los estímulos de innovación.

Son aquellas capacidades que posee una organización y que muy difícilmente se pueden imitar, permiten la adaptación al cambiante mercado y nuevas tendencias tecnológicas, Teece et al (2007) también menciona que la capacidad de innovación incluye esa capacidad de adaptabilidad del entorno operativo, del desarrollo de nuevos productos y procesos y el diseño de modelos de negocios eficaces (Citado en Garzon, 2018).

Además Guan et al., (Citado en Garzon, 2018) menciona que las capacidades de innovación de las empresas no solo dependen de las capacidades tecnológicas que éstas poseen ya que las capacidades operativas, de fabricación, comercialización y distribución, la planificación estratégica, de aprendizaje y de asignación también juegan un rol importante.

En cambio Yam et al. (citado en García et al., 2014) define a la capacidad de innovación como el conjunto de características de cada organización que se resume en las capacidades y habilidades que cada una de estas poseen para poder llegar a obtener un nivel de competitividad a través de una correcta administración de los recursos de forma eficiente.

1.5.4 LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DE SERVICIOS

La innovación como se ha mencionado anteriormente se puede desarrollar en cualquier área donde se necesite dar una mejora o introducir un nuevo producto o servicio al mercado, en este último es donde en muchas ocasiones se plantean dudas de con respecto a su identificación sobre a qué tipo de innovación: “producto”, “proceso”, “mercadotecnia” y “organización”.

Por las incertidumbres que aparecen, el Manual de Oslo menciona alguna de las directrices diferenciadoras a tener en cuenta (OECD, 2005):

La primera diferencia entre tipo de innovación es la que se da entre producto y proceso, en ese sentido lo importante a tener en cuenta es, si el servicio ofertado implica características nuevas o visiblemente mejoradas para cliente, se está haciendo referencia a una innovación de producto (OECD, 2005).

Por otro lado, si la innovación involucra equipo, métodos o nuevos conocimientos, se está realizando una innovación de procesos. Como tercera posibilidad, si la innovación implica mejoras importantes en las características, métodos, conocimiento o equipo utilizados con la finalidad de mejorar la prestación del servicio, se hace mención a una innovación de producto y proceso (OECD, 2005).

De la misma manera para entender la diferencia entre innovaciones de producto e innovaciones comerciales se debe tener que su factor diferenciador radica en un contraste significativo en los usos del producto o sus funciones (OECD, 2005).

Por otra parte, la diferencia entre innovaciones comerciales y las innovaciones de servicio (como producto) radica en entender el contraste en el método comercial o en la novedad del servicio, esta diferencia siempre dependerá de la naturaleza de la empresa (OECD, 2005).

En cuanto a las diferencias entre innovaciones comerciales y de proceso consiste en identificar el propósito de cada una, así cuando se hace referencia a la innovación de procesos, se apunta a las nuevas formas de entrega o producción, en contraparte, las innovaciones comerciales encuentran su fin en el incremento de ventas y posición en el mercado (OECD, 2005).

En relación la diferencia que existe entre innovaciones organizativas y de proceso probablemente sea el más complicado de diferenciar porque su objeto radica en la

disminución de costos y optimización en la producción y organización interna. Si la innovación implica metodologías de abastecimiento o producción nuevos o visiblemente con mejoras y con el fin de optimizar costos y aumentar la calidad pues se está tratando de una innovación de proceso (OECD, 2005).

Por otro lado, si la innovación involucra de métodos organizativos usados por primera vez, que, son usados por primera vez en una empresa se habla de una innovación organizativa. Así mismo si la innovación contiene metodologías de abastecimiento o producción nuevos o visiblemente con mejoras ya sea el uso totalmente nuevo de métodos organizativos se puede hablar de una innovación organizativa y de proceso a la vez (OECD, 2005).

Finalmente, la última posibilidad de característica diferenciadoras las tenemos en cuanto innovaciones organizativas y comerciales, si la innovación realiza la vinculación por primera vez de métodos identificados como organizativos y comerciales, pues será al mismo tiempo una innovación de carácter organizativa como comercial. Por otro lado, las innovaciones de carácter organizativas que involucran cambios con respecto a ventas, pero no nuevos métodos comerciales, no se las puede considerar innovaciones comerciales (OECD, 2005).

1.5.5 LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

En mundo empresarial cada día más desarrollado, con estructuras más complejas y especializado en cada área del conocimiento ha incentivado a que todas las organizaciones independientemente del tamaño se vean obligadas a fomentar en sus prácticas o productos la innovación (López, Montes & Vázquez, 2007).

En este sentido las pequeñas y medianas empresas (pymes) entienden la importancia de la innovación en sus actividades, sin embargo, este proceso se torna complicado para estas organizaciones cuando la inversión en procesos de investigación y desarrollo(I+D) sobrepasa en muchas ocasiones la capacidad financiera de muchas de estas empresas. Se torna así el tema de la inversión la principal limitante para fomentar la innovación en este sector (OECD, 2005).

Por lo anteriormente mencionado surge entonces un concepto que se lo conoce como cooperación empresarial para la innovación,(Velázquez, Coria, Vargas, 2018) en su estudio sobre cooperación en las pymes del sector turismo de menciona al respecto que este término

nace por la necesidad de las empresas en sumar esfuerzos a la innovación, que como sabemos no es sino el resultado de procesos evolutivos y cooperativos entre los actores de la ciencia, empresa y mercado

En relación con lo mencionado este autor define a la cooperación como una “alianza estratégica se puede interpretar como el conjunto de acuerdos o contrato voluntario entre dos o más empresas independientes, que implica el intercambio o asociación de actividades, capacidades y/o recursos, o incluso el desarrollo de nuevos recursos” (Velázquez et al., 2018, p. 13), todo esto no implica la necesidad de fusionarse entre las empresas sino la transferencia e intercambio de conocimiento.

Así entonces, entendiendo que por las limitaciones financieras que representa en muchas ocasiones llevar a cabo procesos innovadores, Velázquez et al. (2018) y la CEPAL (2015) ven a la cooperación empresarial para la innovación como la gran alternativa para las pymes de este tiempo.

1.5.6 LA INNOVACIÓN COMO ESTRATEGIA.

Para la Organización para el Desarrollo Económico OCDE (2012), la innovación debe ir más allá de un simple sentido de interés individual, una cultura basada en la investigación y desarrollo es tan poderosa que puede cambiar el entorno completo de la sociedad, en ámbito sociales, climáticos económico etc.

Es así como en otro estudio de la OECD (2010) se hace énfasis que la innovación se debe usar como estrategias para el desarrollo y crecimiento, de manera que se puedan enfrentar los problemas sociales y con ello generar un ambiente positivo para el desenvolviendo de las demás actividades de la sociedad.

Cambiar la concepción de innovar por el simple hecho de hacerlo, a innovar como estrategias para el cambio, provoca que se generen cambios de paradigmas en la sociedad del conocimiento y se vean beneficiados ampliamente el mercado, la ciencia y las empresas. Este tipo de pensamientos son los que han puesto en agenda temas como el cambio climático, la salud (incluidos temas como la pandemia) y la seguridad alimentaria (OCDE, 2012).

Según Rodríguez Abitia & Bribiesca Correa (2020) :

Las estrategias de transformación digital son así mismas estrategias de innovación, que se enfocan en la transformación de productos, procesos y otros aspectos organizacionales, gracias a las nuevas tecnologías. Esto incluye la interacción del usuario con la tecnología como parte integral del producto o servicio y permite definir productos, servicios y modelos de negocios de manera conjunta. (p.4).

Uno de los principales objetivos de operación dentro de las organizaciones es la productividad de sus procesos y todo aquello que lo integra, por ende mencionaremos el resultado de un grupo de investigadores de 21 países que realizaron un estudio para determinar cuál es la relación entre innovación y productividad dentro de las organizaciones, dónde se refleja de forma estructural la manera en que las empresas toman decisiones sobre invertir o no en la innovación, en su proceso y en la producción de salida, los resultados que vamos a destacar sobre el estudio son los siguientes (OCDE, 2012).

- ✓ Aquellas empresas que tienen participación de mercado internacional, mayor apoyo del sector financiero y que están comprometidas con la colaboración, realizan mayor inversión en innovación en comparación de otro tipo de organizaciones:
 - a. Es decir que aquellas empresas que operan en mercados internacionales tienen del 40-70% mayor posibilidad de innovar que las otras, por esto se puede mencionar que no todas las empresas invierten en innovación, por ende, no todas son innovadoras.
 - b. Aquellas empresas que tienen mayor compromiso en la colaboración invierten de un 20-50% más que las otras que no son colaborativas.
 - c. Aquellas empresas que tienen mayor ayuda financiera invierten 40-70% más que el resto que no tienen ese soporte de las entidades financieras públicas.

- ✓ Aquellas organizaciones que gastan más en innovación es decir que se dedican a introducir productos, procesos innovadores generan una mayor rentabilidad a diferencia de las empresas que no lo hacen.
 - a. Estas empresas que realizan una mayor inversión en procesos innovadores para obtener productos con mayor innovación obtienen una media de 30% más del nivel de sus ventas con uso de la innovación por empleados a diferencia de las empresas que no invierten.

- b. Así mismo las empresas que gastan un porcentaje mayor en ventas con innovación por empleado generan mayor rentabilidad a diferencia de las que no, generando así un rango de elasticidad del 0,1 al 0,3% entre los países en los que se realizó el estudio.
- ✓ Las empresas con mayor volumen de ventas de innovación tienen niveles de productividad más altos.
 - ✓ Las empresas con mayor índice de innovación son las que reciben mayor apoyo financiero público, es decir que para aquellas empresas que no invierten en innovación para el estado no le es atractivo brindar un financiamiento.

Para aquellas pequeñas y medianas empresas (PYMES) que buscan destacarse más en el mercado deben buscar aliados para poder desarrollarse de manera más efectiva dentro de este, por ende, es necesario que exista un enfoque hacia la innovación ya que como se resume en los puntos anteriormente mencionados, la innovación facilita que se les abra la puerta a nuevas oportunidades, además una posibilidad de ampliar su negocio y cumplir con los objetivos a largo plazo.

1.5.7 LA INNOVACIÓN DIGITAL

Según Rodríguez & Bribiesca, (2020) actualmente mucho más que solo la comunicación se realiza de manera móvil y en tiempo real, las nuevas herramientas como lo son las plataformas virtuales le permiten a las organizaciones mejorar sus procesos tanto internos como externos, modificando la forma de comunicación en las distintas estructuras organizacionales y así mismo en su cadena de suministros, ya que dan un mayor valor ofreciendo así una mejor experiencia a los clientes. Debido a los cambios que ha generado la era digital, muchos empresarios consideran que esto se ha dado de forma compleja y muy poco estructurada por ende surgen ciertas dudas, retos y preguntas que solo aquellas empresas que sean capaces de responder a estas interrogantes serán las beneficiarias y aprovecharán de estas oportunidades digitales (Rodríguez Abitia & Bribiesca Correa, 2020).

La transformación digital ha tomado una gran importancia en los últimos tiempos y no sólo porque se utiliza para medir el desempeño de las TIC's dentro de las organizaciones si no que actualmente estas juegan un rol indispensable en las empresas, ya que se las utiliza de forma cotidiana, la era digital está cambiando la manera en la que se hace negocios y solo

los negocios que vean esta oportunidad podrán crear esa ventaja competitiva en esta nueva economía digital y global (Rodríguez Abitia & Bribiesca Correa, 2020).

La gran velocidad en la que se desarrolla y evoluciona la tecnología permite que la innovación digital se integre con los distintos tipos de conocimiento, biotecnología, nanotecnología y ciencias cognitivas, la era tecnológica se converge en diferentes áreas de las cuales se pueden resumir en (López Sintas et al., 2018) :

- a. Integración:** Ciertas tecnologías se fusionan para agilizar procesos, las bases de la informática y el internet generan una era tecnológica que transforman la manera en que se realizan las cosas.
- b. Comunicación:** Debido a las tecnologías de los dispositivos móviles junto con el fenómeno del internet acelera y agiliza los procesos de comunicación, generando así herramientas que facilitan la interacción entre las personas.
- c. Difusión social:** El internet forma parte del estilo de vida de personas adultas, jóvenes y niños, está presente en su vida cotidiana, estudiantil, profesional, etc.

En cuanto a la innovación digital dentro del sector de servicios, hablamos de un gran desarrollo gracias a los avances tecnológicos, grandes herramientas como la computación en la nube permiten que las empresas ahorren en infraestructura al momento de implementar la innovación digital, de estas bondades los que se ven más beneficiados son las pequeñas y medianas empresas ya que no necesitan de volúmenes grandes de almacenamiento de información, además a esto se suman las herramientas de e-commerce que permiten transformar el sistema común de atención al cliente y ventas, estas ventajas se ven reflejadas en el desarrollo de los procesos de venta que facilitan y mejoran la experiencia de compra del cliente con la empresa.

Las empresas pueden llegar a obtener una mayor ventaja de estos sistemas digitales a que simplemente agilizar los procesos, si aprovechan las oportunidades de estas tendencias digitales y tecnológicas, las organizaciones pueden emplear big data analytics que se refiere a los sistemas de aprendizaje asistidos y obtener de estas transacciones de muchos usuarios que utilizan estas herramientas, información útil para toma de decisiones más acertadas, con el buen uso de esto se puede crear una gran ventaja al momento de tomar decisiones importantes ya que estos datos generan información valiosa de las preferencias y patrones

de los consumidores y de esta manera las empresas mutarían de una economía tradicional a una economía digital (López Sintas et al., 2018).

1.5.8 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN.

Para Freeman (1982) (citado en Medina & Espinosa, 1994) la innovación es un proceso que se desarrolla como efecto de la integración de la tecnología y de los inventos del mercado cuando se busca crear, modificar o mejorar algún tipo de producto, el autor en su libro “The economics of the industrial innovation” (1974) menciona las distintas estrategias que una empresa innovadora debe adoptar: “estrategia innovadora ofensiva”, “estrategia innovadora defensiva”, “estrategia imitativa”, “estrategia dependiente”, “estrategia tradicional” y “la estrategia oportunista o de nicho” (López, Montes, & Vázquez, 2007).

1.5.8.1 Estrategia innovadora ofensiva: Esta estrategia es utilizada por aquellas empresas que buscan colocarse en los primeros puestos con respecto a la competencia por medio de la frecuente actualización de las características de sus productos, esto mediante el desarrollo y mejora en los procesos de investigación y desarrollo(I+D) internos (López et al., 2007). Según Berumen (2006) esta estrategia busca ser el primero en colocar nuevos productos, nuevos servicios o procesos en el mercado de forma en que se pueda generar una gran ventaja con respecto a sus competidores.

1.5.8.2 Estrategia innovadora defensiva: Es una estrategia que es mayormente utilizada por aquellas organizaciones que tienen una claridad en la base de sus productos, servicios y su mercado pero sin embargo de forma paralela siguen desarrollando nuevos productos, servicios y mercados de forma selectiva, estas empresas esperan a que aquellas empresas líderes en la tecnología innoven con el objetivo de copiarse de esto y mejorar esta innovación antes de que sea tarde y exista una pérdida considerable de sus ventas debido a la posibilidad de una fidelidad de los clientes con aquellos productos con mejoradas características comparadas al resto de empresas del sector (López et al., 2007).

Para López el uso de esta estrategia es importante que existan políticas organizacionales que fomenten una continua y activa vigilancia del entorno y a aquellos cambios que puedan ocurrir con el objetivo de estar a la vanguardia de aquellos productos que tengan un gran

potencial de crecimiento, de esta manera actuar de manera rápida con la ayuda de una capacidad de absorción.

La estrategia defensiva es para aquellas empresas que quieren evitarse los riesgos y los altos costes de ser el primero en innovar ya que imitar es mucho más económico que innovar (López et al., 2007).

Para Berumen (2006), las virtudes de este tipo de empresas se enfocan en su ingeniería de producción y comercialización ya que se centra en las mejoras incrementales y en la diferenciación del producto, son empresas que deben tener capacidades de resiliencia, versatilidad y rápido actuar ante los cambios que puedan efectuarse en el mercado.

1.5.8.3 Estrategia imitativa: Esta estrategia es usada por las empresas que andan detrás de aquellas empresas líderes en tecnología, usualmente adquieren licencias o practican el know how, no adquieren la tecnología como un recurso estratégico si no como una herramienta para ciertos programas, ya que a la empresa no le interesa invertir o tener un riesgo tecnológico sino más bien apoyarse de aquellas organizaciones que poseen un gran recurso tecnológico, de esta manera compran licencias o lo realizan por medio de cualquier método que les permita usar esta tecnología. Estas empresas pueden llegar a poseer una buena base estratégica pero débil si se trata de tecnología (López et al., 2007).

Según Berumen (2006) esta es una estrategia de competitividad con respecto a los costes o de mercados con barreras de entrada fuertes ya que esta estrategia es utilizada en los productos cuando se encuentran en una etapa de maduración, donde sus características y estándares ya han sido fijados. Esto debido a que para que el producto ya se encuentre en este estado ya debió haber pasado bajo una ingeniería de proceso donde se demanda de una gran capacidad inteligencia comercial y tecnológica.

1.5.8.4 Estrategia dependiente: Es usada por las empresas que mantienen una relación subordinada con otras empresas más grandes o con mayores recursos, en sus derechos no está el introducir nuevos mecanismos, procesos o cambios a sus productos o servicios a menos de que sea una orden por parte de la empresa a la cual subordina o especificaciones de sus principales clientes, comúnmente se trata de empresas subcontratistas de segunda o tercera línea (Berumen, 2006).

Esta estrategia es utilizada por aquellas empresas que aceptan un rol de subordinación, es decir que adquieren un servicio tecnológico por medio de otras empresas para su proceso

productivo, se atan a órdenes y especificaciones externas de una empresa matriz, la cual es la encargada de tomar las decisiones de ciertos detalles técnicos del proceso de la empresa (López et al., 2007).

1.5.8.5 Estrategia tradicional: Utilizada por aquellas organizaciones que poseen productos inflexibles y que no han sufrido ningún tipo de modificación en sus características funcionales simplemente cambios de diseño y presentación, estas empresas tienen un uso de tecnología escaso y sus prácticas son principalmente artesanales. Este tipo de estrategia no es innovadora ya que simplemente se basa en aquellas tecnologías que son de uso general o innovaciones de procesos que no representan ningún signo de diferenciación debido a que está disponible para cualquier organización en general (López et al., 2007).

Muchas de estas empresas las podemos encontrar en las que basan su producción bajo lotes y que realizan sus actividades productivas bajo la característica de competencia perfecta, muchas de estas son empresas locales monopólicas que son beneficiadas debido a que no existe un completo desarrollo de mercado y cuyas herramientas de comunicación son casi nulas (López et al., 2007).

Para Berumen (2006) esta estrategia significa un no-cambio en el producto-servicio e incluso en sus procesos productivos, como lo que se realiza con las artesanías, usualmente puede cambiar el diseño o presentación por temas de tendencias, pero sin cambiar la técnica de producción.

1.5.8.6 Estrategia oportunista o de nicho: Una estrategia que busca rentabilizar a la empresa por medio de la satisfacción de ciertos mercados que no han sido explotados, que no han sido abastecidos por la competencia debido a que son muy poco atractivos, las empresas deben asegurarse de que estos mercados no abastecidos ofrezcan un potencial crecimiento y rentabilidad que beneficie a la empresa. Las empresas que utilizan esta estrategia deben tener la capacidad de actuar antes de que la competencia llegue a el nivel de saber actuar con sus esfuerzos tecnológicos antes que ellos, el fin de esta estrategia es liderar el mercado o tener una ventaja con respecto a la competencia con una limitada cantidad de recursos tecnológicos que permitan lograr el objetivo (López et al., 2007).

Para Berumen (2006) es una estrategia que aprovecha las tendencias para generar negocios, no empresas, es usada temporalmente mientras dure los eventos que beneficien a la rentabilidad de la empresa.

1.5.9 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN IMPLEMENTADAS EN LAS PYMES

1.5.9.1 Gestión del conocimiento como estrategia innovadora en las pymes:

De acuerdo con Rodríguez et al. (citado en Castillo et al., 2017), las pymes sienten una gran presión de generar innovación por parte de las grandes empresas, por ende, los autores mencionan que el aprendizaje organizacional es una herramienta por la cual se puede conseguir, la gestión del conocimiento ha llegado a convertirse en una herramienta importante para ayudar a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado. Según Nagles (citado en Castillo et al., 2017) con una correcta gestión de los activos intangibles de la organización como lo es el capital intelectual se puede desarrollar productos, servicios y procesos innovadores que permitan agregar un valor adicional a los productos que ofrece la empresa, generando así una mejora en la competitividad para las empresas en el mercado.

1.5.9.2 Desarrollo de tecnología propia vs. adquisición externa de tecnología.

En el estudio “La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia” realizado por Arbussà, Bikfalvi & Valls, (2004) dónde se analiza las estrategias de innovación de “excelencia empresarial” de Cataluña y busca propuestas para mejorar las políticas que fomenten la innovación en PYMES y también explicar los aspectos más importantes de I+D en las pymes, en una parte de su estudio se menciona a las estrategias de innovación para explicar el uso de tecnología externa y el desarrollo interno de tecnología, en la figura 4 se refleja el tamaño porcentual de las empresas en función a sus estrategias de innovación, como se muestra tenemos aquellas empresas que solamente desarrollan su tecnología propia, empresas que contratan tecnología de terceros y aquellas empresas que utilizan ambas estrategias, es decir, desarrollan su propia tecnología y además adquieren tecnología de terceros. De todos estos tipos de estrategias, se puede notar que solo una empresa del estudio adquiere tecnología, otra parte de empresas adquieren tecnología y de igual forma la desarrollan internamente, lo que nos demuestra que gran mayoría de las empresas prefieren complementar sus tecnologías con la de terceros, por otro lado la figura 4 nos muestra cómo desarrollar la tecnología internamente es mayor que adquirir la tecnología, aunque según estos resultados las estrategias de desarrollo propio de tecnología y la de adquisición de tecnología se encuentran en cierto punto equilibradas, se prevé que con los avances tecnológicos que se

ha podido evidenciar en los últimos tiempos la contratación de tecnología externa aumente debido a que esta transformación tecnológica requerirá de mucha más especialización en esta área, por ende no se tiene total certeza de si las pymes estarían listas y seas capaces de sobrellevar estos cambios.

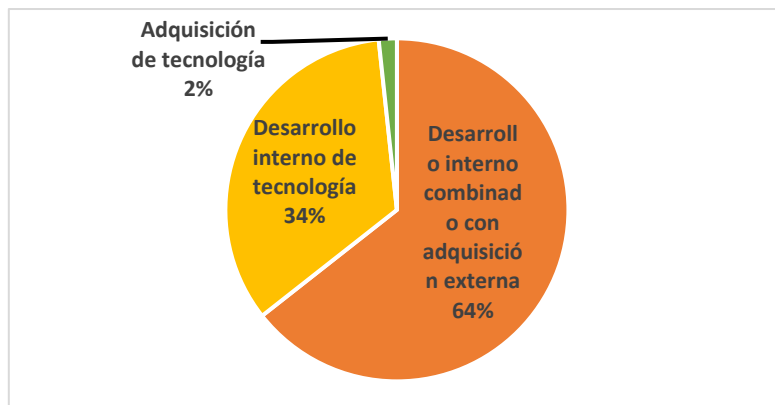


Figura 4- Estrategias de innovación porcentaje.

(Arbussà, Bikfalvi, Valls, 2004).

1.5.9.3 Gestión de documentos como estrategia de innovación.

El sector empresarial a lo largo del tiempo ha tenido grandes cambios, en los últimos años se han evidenciado una transformación en la forma en que las empresas trabajan, esto debido a que la revolución tecnológica se junta con la revolución organizativa así lo menciona Pérez (2000) (como se citó en Sánchez, 2014).

Creando así un nuevo paradigma tecno-económico que Pérez (citado en Sánchez, 2014) lo define como:

“Un modelo de mejores prácticas compuesto por un conjunto de innovaciones tecnológicas y principios organizacionales que actúan como un efecto modernizador en todo el tejido económico y social que, una vez adoptados, se convierten en el “sentido común” que guía las prácticas económicas, organizacionales, sociales y políticas de nuestra sociedad, una sociedad que se desarrolla a partir de la utilización y gestión de los insumos información y conocimiento”. (p. 27)

Por ende si las organizaciones desean ingresar dentro de esta tendencia mundial que basa sus actividades en la información, deben ser empresas resilientes, tener la capacidad de saber adaptarse a los cambios que trae este mundo cambiante, buscar la mejora continua, adoptar

las tics y regirse bajo los modelos de gestión que motivan la creación de los distintivos tipos de innovación (Sánchez, 2014).

La International Organization for Standardization (ISO) en el año 2001 aprobó la ISO 15489 “normas de gestión de documentos”, llegándose a considerar como una actividad que la administración debe realizar en las empresas, ya que permite el control sistemático y eficiente en lo que se refiere a la creación, el mantenimiento, el uso y desecho de los documentos, además que también se llegó a considerar como un proceso de evidencia para documentar la información de las actividades que las organizaciones realizan, pero no simplemente como un “archivo”, sino más bien como una herramienta que permita generar y gestionar información por medio de estos documentos, así los menciona Núñez (citado en Sánchez, 2014).

De esta manera se llegó a considerar a la NORMA ISO 15489 como un punto estratégico dentro de las organizaciones, actualmente la gestión documental se ha transformado totalmente, ahora no simplemente sirve para almacenar las actividades de la empresa en documentos, se han desarrollado lineamientos para gestionar estos documentos digitalmente permitiendo así dinamizar el uso de esta información y potencializar la competitividad. Por medio de la gestión de documentos se ha evidenciado que se puede crear solución a problemas que se presentan en la empresa, además permite tomar decisiones acertadas basadas en esta información, su importancia se basa en el tratamiento archivístico, mientras sea útil para su gestión, apoye a la toma de decisiones u la obtención de evidencias Mundet (2007) citado en (Sánchez, 2014).

Los objetivos de la gestión de documentos desde un enfoque estratégico busca que aquellas empresas que se enfocan en llegar a niveles altos de eficiencia y competitividad y por ende generar innovación, busquen incluir estos estándares de manejo de información dentro de su estrategia empresarial, cuando hablamos de este manejo de documentación hacemos mención a las distintas formas que existen para lograr una gestión documental eficiente, un claro ejemplo es la gestión de documentos electrónicos, este tipo de manejo de documentos que nace del uso de tecnologías de información y documentación, implica que la documentación creada, migrada y utilizada se haya mantenido en un contexto electrónico, a diferencia de cómo se hacía o se sigue haciendo en la actualidad, un manejo de documentación física, dónde no se tiene un correcto orden y control y que además es un gasto inconsciente de material orgánico como lo es el papel. Esto nos hace replantear la

forma actual de manejo de estos documentos, sin embargo todo este cambio de trabajo, del uso de documentación física al uso de la tecnología de la información, nos obliga a aterrizar a la idea de que lo que se va a trabajar es un documento electrónico (Sánchez, 2014).

Según Díaz (citado en Sánchez, 2014) un documento electrónico es:

“Una entidad de información de carácter único, cuyo contenido estructurado y contextualizado se presenta como evidencia de las acciones y funciones propias de las organizaciones, asimismo es probatorio de derechos y obligaciones de partes, y se genera, gestiona, transmite, almacena y recupera por medios electrónicos, informáticos o telemáticos”. (p.33)

Conociendo el concepto de este es necesario tener claro que para que un documento se considere electrónico debe cumplir con ciertas características diplomáticas para asegurar que su existencia sea auténtica, estas son:

- ✓ Debe contener una firma electrónica que haya sido emitida por un organismo de certificación autorizado.
- ✓ No debe sufrir ninguna modificación mientras dure su proceso.
- ✓ Debe regirse bajo políticas que permitan almacenarlo y asegurarlo (Sánchez, 2014).

El uso de este tipo de documentación trae consigo varios beneficios a las organizaciones de las cuales pueden ser:

- ✓ Realizar sus actividades de manera ordenada y controlada, generando una alta eficiencia.
- ✓ Permite ser más eficaces y responsables con la información que se maneja.
- ✓ Asegurar un procedimiento estándar del manejo de la información en caso de que se presente alguna catástrofe o dificultades que no se tenga planificadas.
- ✓ Trabajar cumpliendo los reglamentos, estatutos y requisitos legislativos.
- ✓ Su forma de archivar facilita el proceso de auditoría y supervisión.
- ✓ Proteger la información e intereses que tiene la organización, así mismo de las partes interesadas como lo son clientes, proveedores presentes y futuras.
- ✓ Permite mejorar la toma de decisiones ya que su información se mantiene y se maneja de una manera más inteligente (Sánchez, 2014).

1.5.9.4 Marketing digital como estrategia empresarial.

El marketing digital es un instrumento que se orienta y se acomoda dentro de este nuevo contexto, la era digital, donde el comercio electrónico es una nueva realidad dentro de los negocios, los autores Rayport J. F. & Jaworski (citado en Hoyos & Sastoque, 2020) mencionan que el comercio electrónico es el intercambio medido por las herramientas tecnológicas entre diversos entes, ya sean personas, empresas o ambos, además de las distintas actividades electrónicas que se realizan dentro y entre organizaciones que facilitan la actividad de intercambio.

La competitividad en las organizaciones es algo que se puede evidenciar mucho actualmente, las empresas están obligadas a no quedarse en su zona de confort y estar a la par de las nuevas preferencias que adquiere el mercado, para ello deben emplear estrategias corporativas que les permita a las organizaciones mantener o buscar el liderazgo dentro del sector, además de generar más utilidades y que esto sea sostenible en el tiempo. En la actualidad debido a esta tendencia tecnológica que se ha podido evidenciar en los últimos años una de las herramientas estratégicas que ha tenido mayor relevancia es el marketing digital (Cárdenas, 2015).

Esta estrategia genera un alto grado de expansión debido a que funciona dentro de las herramientas de mayor importancia alrededor del mundo, el internet, el marketing digital permite que la información se mueva de manera casi que inmediata, esta herramienta tecnológica fomenta la innovación y la creación de nuevas formas de hacer negocios, permite expandir el mercado y es un aliado del sector empresarial (Cárdenas, 2015).

Tradicionalmente este tipo de marketing se lo consideraba simplemente como una forma de lograr acaparar una cantidad de público en redes sociales y etiquetarlos como “fans”, el marketing digital ha demostrado que va más allá de sólo ser un tipo de publicidad, aquellas empresas que utilizan las nuevas tecnologías en sus procesos tienen la oportunidad de triunfar y liderar el mercado ya que esto les permite transformar su modelo de negocio, convirtiéndolos más atractivos en el sector y permitiendo así acaparar más mercado y fidelizar a su público actual (Cárdenas, 2015).

El plus de esta herramienta se centra en esa capacidad de incorporar habilidades y capacidades creativas que son necesarias para la creación de nuevas experiencias al

momento de ofrecer productos o brindar un servicio, además de que estas también dan la oportunidad de cambiar y reestructurar la forma en que las organizaciones realizan sus actividades ya que se desarrollan de una formas más práctica y analítica como lo menciona Morales (citado en Cárdenas, 2015), el objetivo de este es la gestión de la información que proviene del entender al cliente y su entorno, determinar sus problemas, comprender sus necesidades por medio del uso de “Big Data” que permite manejar y construir información por medio de grandes volúmenes de datos, generando así una gran ventaja al momento de la toma de decisiones ya que se aprovecha las oportunidades que estas herramientas nos brindan al momento de implementarla en los procesos. Esto abre a un sin número de alternativas de uso ya que el marketing digital rompe ese paradigma de solamente vender u ofrecer nuevos productos, esta herramienta va más allá, busca crear o fortalecer esa relación entre empresa-cliente, generar confianza, fortalecer la marca y transformar esa experiencia que el cliente tiene con nuestra empresa.

El marketing digital al ofrecer diferentes oportunidades dentro de la empresa es versátil y se puede utilizar por medio de algunas alternativas, entre las cuáles se mencionan a continuación (Suárez et al., 2020):

- ✓ **Search Engine Optimization (SEO):** Este tipo de estrategia basa su uso en el posicionamiento dentro de un buscador, es decir que la plataforma que se utilice arrojará como resultados en las primeras opciones el nombre de la marca o la página web dónde la empresa desea que el cliente visite, según Maridueña & Paredes, (citado en Suárez et al., 2020) “se refiere a las acciones que mejoran la posición de la empresa en la que aparecen las páginas web” (pág.41)
- ✓ **Search Engine Marketing (SEM):** Es una estrategia que se cobra por publicidad en Google, permite aumentar las visitas o vistas de un sitio web, su objetivo principal es aumentar la visualización de la marcas en los buscadores por medio del uso de anuncios y publicidad que se pagan dependiendo del alcance, es decir en función al a los clics que se realicen en ellos (Suárez et al., 2020).
- ✓ **Anuncios de display o rich media:** Este engloba a cualquier tipo de publicidad que se realizan en gráficos, estos anuncios publicitarios se efectúan en banners que por medio del uso de la tecnología streaming (es la reproducción de audio y video sin interrupción) y demás herramientas se desarrollan dentro de un elemento comunicativo (Suárez et al., 2020).

- ✓ **Email marketing:** Esta estrategia se enfoca en la difusión de información periódica por medio de correos en función a segmentos que la organización posee, es diferente al correo masivo ya que este puede llegar a ser catalogado como Spam.
- ✓ **Afiliados y patrocinios:** Según Maridueña y Paredes, (citado en Suárez et al., 2020) “los programas de afiliados son el dueño de cualquier director comercial, permiten disponer de una amplia red de comerciales a los que se les paga solo cuando cumplen los objetivos establecidos (por ejemplo, por ventas o generación de contactos).” (pág. 42).
- ✓ **Directorios:** Para Ávila, Gutiérrez y Pérez, son una buena opción para encaminar al público de un sector a convenir, esta estrategia permite difundir un sin número de enlaces de distintas organizaciones (citado en Suárez et al., 2020).
- ✓ **Social Media Marketing (SMM):** Hace referencia a todo tipo de publicidad que se realiza mediante el uso de aplicaciones y redes sociales, ya sea Facebook, Instagram, Twitter, Tiktok, entre otros, así lo menciona Ávila, Gutiérrez, & Pérez (2016) (citado en Suárez et al., 2020).
- ✓ **Social Media Optimization (SMO):** Se puede decir que es similar al punto anterior con la diferencia de que su objetivo se basa en el posicionamiento mediante la creación de perfiles y contenidos en redes sociales (Suárez et al., 2020).
- ✓ **Medios Online:** Es una estrategia que utiliza medios informativos como revistas, periódicos, libros, etc que estén sujetos a una revisión editorial y que su reproducción se relice mediante la web (Suárez et al., 2020).
- ✓ **Medios Offline:** Esta es una estrategia que usa los medios tradicionales como la radio, prensa, televisión entre otros para poder promocionar y publicitar productos, promociones y actividades de la empresa (Suárez et al., 2020).

1.5.9.5 La capacitación y el capital intelectual como estrategia de innovación.

La capacitación es una de las opciones que las organizaciones toman para crear un capital intelectual dentro de la empresa, por medio de cursos, talleres, retroalimentación, etc. (Mejía G et al., 2015, p. 29).

El capital intelectual es uno de los recursos más importantes de las organizaciones ya que el conocimiento es la base para generar ideas innovadoras que permitan la creación, desarrollo o transformación de los procesos organizacionales, al ser un recurso intangible las empresas

no suelen darle la importancia que este realmente posee ya que directamente no genera una retribución monetaria o un beneficio que se pueda evidenciar de manera inmediata, el conocimiento es un bien que no se va a perder sino más bien que irá evolucionando con el paso del tiempo, por ende es de suma importancia no desaprovecharlo si no más bien trabajarlo, mejorarlo y explotarlo ya que puede significar un recurso indispensable dentro de las organizaciones (Giraldo et al., 2010).

Según Ibarra (2001) (citado en Giraldo et al., 2010) se describe al capital intelectual de las organizaciones como el conocimiento en conjunto de los colaboradores de la organización que genera una ventaja con respecto a las otras empresas dentro del sector, si se realiza un correcto manejo o gestión de estos conocimientos, propiedad intelectual que posee cada integrante se puede llegar a generar riqueza. Este autor comenta que incluso aquellas tareas que son “esencialmente humanas” como lo son el crear, juzgar, relacionarse, etc. pueden llegar a ser de las más valiosas. Sin embargo, esto no es una tarea fácil para las organizaciones ya que el construir este conocimiento organizacional puede llegar a tener ciertas limitaciones y retos al momento del desarrollo y capacitación de las habilidades del talento humano, a continuación, se mencionará algunos puntos a tomar en cuenta para poder tener éxito al momento de implementar esta estrategia en la organización:

1. Crear un cimiento de educación general amplio, que sea continuo y de calidad.
2. Realizar las capacitaciones enfocadas en aquellas áreas indispensables y nuevas, así mismo a los colaboradores que demanden de mayor conocimiento.
3. Incentivar el aprendizaje y el desarrollo capacidades en los trabajadores.
4. Conectar las capacitaciones con las políticas de estímulos y recompensas, generando mayor motivación y mejor ambiente laboral.
5. Motivar la inversión al Desarrollo intelectual de las personas, ya sea por medio del estado como mecanismo para fomentar por medio de políticas la participación social a largo plazo.

Adicional, es importante tener en cuenta que para que se pueda implementar la capacitación de forma exitosa dentro de la empresa es necesario tener una focalización en la explotación de las competencias, ya que al crear o mejorar estas habilidades se puede aumentar el beneficio de la empresa y la de sus colaboradores (Giraldo et al., 2010).

1.5.10 NUEVA NORMALIDAD

Para Agustín (2020) nueva normalidad es un término que se introdujo para referirse a las condiciones que surgieron por una crisis financiera y recesión mundial que se originó en Estados Unidos, actualmente por un largo confinamiento debido a una pandemia, este tema vuelve a tener sentido ya que el contexto obligó a establecerse una nueva normalidad, cuando se habla del término normal, nos estamos refiriendo a características habituales o corrientes que las personas, ya sea dentro de una población, familia o grupos deben observar sin exceder ni adolecer al convertirlos en costumbres.

Hoy en día la nueva normalidad empleada desde el momento en que se dio por terminado el confinamiento originó una ligera alteración al momento de realizar las actividades cotidianas, al salir de casa debemos tener en cuenta ciertos puntos que se deben acatar como medidas de seguridad, entre estas están principalmente el uso obligatorio de mascarillas, una mayor preocupación por el aseo personal, el refuerzo en lavado de manos, uso de gel antibacterial y el poco contacto físico que nos obliga a realizar un distanciamiento social, este nuevo protocolo de seguridad se debe realizar por cada uno de los ciudadanos y el respeto de estos dependerá de la responsabilidad social que posea cada uno de estos (Agustín, 2020).

La nueva realidad a la cual nos enfrentamos debido a la aparición de la pandemia ha generado un gran impacto y no solo en la salud, la economía mundial afectó de forma importante la economía de las familias y de las empresas, el escenario que tuvieron que vivir muchos negocios y empresas era difícil, muchas barreras dificultaron la ejecución de sus actividades económicas y el cumplimiento de ciertas disposiciones no ayudaban a su desarrollo o su intento por sobrevivir en el mercado, además de las obligaciones que estas tenían con sus colaboradores los obligaron a tomar decisiones y medidas drásticas, sin embargo esta no fue la realidad de todas las empresas del país, ya que a muchos de los negocios el covid-19 generó un impacto positivo que permitió mejorar su estado económico (Cevallos-Palma et al., 2020). Cifuentes-Faura, (2020) menciona que una de las razones por la cual a algunos negocios les afectó negativamente la pandemia es debido a que previo a la propagación de la pandemia, utilizaban sus ingresos para recomprar sus propias acciones y no en implementar innovación para sus negocios o herramientas que les permitieran mejorar su productividad o eficiencia.

Mucho más allá de los cambios que ha existido en la forma de vida, este virus ha generado un impacto que afecta la salud mental el cual es denominado la “psico endemia”, provocada por el aislamiento, el cual conlleva una serie de cambios conductuales y biológicos, es decir el cambio del ritmo de vida y la parte social en las personas, una actitud de la “nueva normalidad” es cuidarse y adaptarse a esta nueva realidad ya que de no ser así los efectos de la pandemia pueden dejar secuelas que perjudicarán a largo plazo (Agustín, 2020).

1.5.11 PYMES

Si bien es cierto que no se puede definir ni conceptualizar a las pymes ya que estas se reconocen dentro del contexto en el que se desenvuelven, en el tamaño de las pequeñas y medianas empresas influye mucho del país, ya que esta dependerá de la economía en dónde produzcan estas organizaciones, por ejemplo una pymes puede ser grande en un país donde su economía tenga niveles inferiores a comparación de la economía mundial, así mismo en un país con una economía alta la misma empresa se consideraría pequeña como menciona (Rodríguez & Aviles, 2020) en su cita (Cleri, 2013) (Terlizzi, 2016).

La pequeña y mediana empresa es una organización económica de productos tangibles e intangibles que es dirigida por el propietario del negocio de forma autónoma, su estructura organizacional es pequeña ya que el número de trabajadores y cobertura de mercado es limitado. Este tipo de organizaciones son importantes para aquellas empresas que se dedican a la producción industrial por ello están obligadas a cumplir con ciertas exigencias que con el pasar del tiempo son más elevadas y que demandan la evaluación y desarrollo de sus procesos. Para que las PYMES puedan ofertar productos y servicios de calidad y con un valor agregado deben someterse a mejoras en sus procesos internos que permitan el incremento de la productividad, rentabilidad y con esto mejorar la calidad de vida de cada uno de los colaboradores. Solo aquellas pymes que sean eficientes y que sepan como solventar las exigencias del mercado podrán llegar a ser exitosas (Cardozo et al., 2012).

1.5.11.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS PYMES.

Las pymes tienen algunos puntos que las diferencian de las grandes organizaciones, estas características permitan que las PYMES generen un impacto en cuanto se refiere a la participación de mercado y la productividad dentro de la organización, estas características son (Secretaría Permanente del SELA, 2010):

- ✓ Al ser una entidad económica de menor tamaño son más flexibles y versátiles, al momento de querer adaptarse a las exigencias de los consumidores, ya que les permite cubrir estas necesidades en un menor tiempo debido a que el cambio de sus procesos para adaptarse no suele ser tan complejos, esto les permite ser más innovadores.
- ✓ El ambiente laboral es más ameno, así como las relaciones laborales y la comunicación que existe entre directores, colaboradores y clientes, ya que generan una relación más estrecha generando un ambiente más aceptable.
- ✓ En cuanto al uso de herramientas tecnológicas, sus costos de implementación son más económicos por ende tienen una mayor adaptabilidad tecnológica para apoyar los procesos internos, operativos, etc.
- ✓ Aunque debido a su bajo capital en comparación con las grandes organizaciones tienen un cierto límite en cuanto a desarrollar ventajas con las economías de escala, suelen desarrollar estrategias que les permite asociarse con otro grupo de empresas y esto les permite ser capaces de desarrollarlas.

Así como existen ventajas entre las pequeñas y medianas empresas, estas poseen ciertos puntos negativos que limitan sus actividades económicas, por ello deben tomar acción para poder solventar los problemas que enfrentan las empresas de este sector, algunas de estas limitaciones son (Secretaría Permanente del SELA, 2010, p. 14):

- ✓ Los costos para poder operar o transaccionar, si bien para cualquier empresa esto sería una complicación, para las PYMES lo es aún más ya que muchas veces una proporción considerable de sus ingresos es destinada para estos costos.
- ✓ El acceso a créditos bancarios, las entidades financieras tienen poca confianza hacia las pymes ya que las consideran con un poco de riesgo.

- ✓ Falta de empleados capacitados, ya sean los directivos o los mismos colaboradores, el tamaño de estas empresas no demandan disponibilidad de empleados de alta capacitación.
- ✓ Las metas que se plantean se hacen a CP debido a que la capacidad estratégica que se tienen en este sector es baja, por lo general los directivos de las pequeñas y medianas empresas operan por instinto y no se rigen a un plan estratégico que les permita focalizarse hacia un futuro y desarrollarse más en el ámbito tecnológico o a desarrollo de nuevos productos innovadores.
- ✓ La falta de cooperación y de espíritu de apoyo entre empresas, al ser un sector con muchas limitaciones es necesario que exista un apoyo mutuo de estas organizaciones y no una rivalidad o competitividad, esto para poder generar sinergia y crear un esfuerzo asociativo que les ofrezca beneficios a la hora de realizar las actividades económicas de todas las empresas de este sector.
- ✓ El reducido enfoque al desarrollo de la innovación en sus procesos, la baja orientación al desarrollo de la mejora del nivel de calidad de sus productos por medio de la innovación no les permite generar un plus a los productos que se ofrecen al mercado, generando así un estancamiento al desarrollo de procesos innovativos.

El uso no frecuente de la tecnología de la información no les permite ganar cuota de mercado, al no utilizar estas herramientas tecnológicas como apoyo en sus procesos operativos, administrativos y de apoyo, no les permite aprovechar estas oportunidades del mercado así mismo no se aprovecha la ventaja que se tiene al realizar la parte comercial de sus productos vía digital, estas empresas pierden la oportunidad de ganar mercado para sus productos.

1.5.11.2 PYMES DEL SECTOR SERVICIOS

Según Lovelock et al. (2004) un servicio:

Es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio. (p.4)

Por otro lado, la definición de las pequeñas y medianas empresas según el servicio de rentas internas SRI (s.f.) (citado en Ron & Sacoto, 2017), “son el grupo de pequeñas y medianas empresas que dependiendo de sus ventas, capital social, número de colaboradores y capacidad de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (p.2).

Cuando se refiere a las pequeñas y medianas empresas del sector de servicios, podemos rescatar que en comparación a las grandes empresas estas tienen grandes ventajas cuando deseamos gestionar y mejorar la calidad de sus servicios de manera eficaz, estas bondades las podemos resumir en (Martínez, 2013):

- ✓ La toma de decisiones se realiza en tomando en cuenta la información del mercado, ya que los directivos de estas mantienen un contacto más cercano y continuo con los colaboradores de primera línea y así mismo los trabajadores con los clientes, obteniendo así información más acertada acerca de las preferencias de los clientes.
- ✓ Las decisiones se realizan de forma más eficiente ya que toman menos tiempo, esto debido a lo mencionado anteriormente, ese contacto directo entre directivos-empleados y empleados- clientes, permitiendo de esta manera tomar decisiones más acertadas y en menor tiempo.
- ✓ La comunicación directa, permitiendo así obtener datos y generar información real que puede ser aprovechada para tomar decisiones efectivas, esto gracias a esa estrecha comunicación entre los stakeholders.
- ✓ Las mejoras en los productos/servicios se realizan de manera más sencilla, la gestión y control de la calidad técnica y funcional resulta ser más fácil debido a que existe una comunicación directa con la parte operativa, obteniendo así los problemas puntuales que no permiten que se trabaje de la manera óptima y de esta manera solventarlas, ya sean acerca del producto o necesidades propias de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas (Martínez, 2013, p. 89).

1.5.11.3 PYMES EN ECUADOR.

Gran cantidad de la economía del país proviene del grupo de pymes dedicadas al área comercial, industrial o de servicios las cuales son un pilar de importancia en la economía del país debido a que son la principal fuente de generación de empleo y del mercado comercial

sin dejar de lado que aun así presenta ciertas complicaciones a nivel global durante muchos años (Ron & Sacoto, 2017).

Según el estudio de Jácome & King, (citado en Ron & Sacoto, 2017) considera al grupo de PYMES como el sector más importante económicamente hablando dentro de los países, ya sean del primer mundo o tercermundistas, lo cual se refleja en el PIB con una tasa de un poco más del 25%, que además representa el 70% de la Población Económicamente activa del país.

- ✓ El 39% de los empleos que posee el Ecuador son generados por microempresas, el 17% por pequeñas empresas y el 14% por medianas empresas, debido a estos datos se considera de gran importancia a este sector que permite el desarrollo económico que permite el constante funcionamiento del mercado entre la demanda y oferta mediante la producción de productos y servicios, mejorándolos y dándoles un valor agregado con el fin de generar mayor riqueza y generación de empleo para mantener una economía estable (Ron & Sacoto, 2017).
- ✓ El sector de las pymes en el Ecuador debe tener un registro de operación dentro de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para ser consideradas dentro de este mercado deben tener un tamaño de negocio con una cantidad de no más de 200 trabajadores, según Paz y Miño (2015) y el Servicio de Rentas Internas (SRI), en el año 2011 hubo 27.646 PYMES, de las cuales 13.332 están divididas como se describe a continuación (Ron & Sacoto, 2017):
 - El 34,96% de empresas son medianas lo que significa que 4661 de empresas pertenecen a este grupo.
 - El 65,04% de empresas son pequeñas lo que significa que 8671 de empresas pertenecen a este grupo.
- ✓ La mayor cantidad de estas empresas son de las provincias de Guayas y Pichincha, para el año 2011 se estimó que el 43,29% de las PYMES del país se encontraban en Pichincha y el 40,46% en Guayas, la razón de esto es debido a que la mayor concentración de población se encuentra entre estas provincias, así como también se encuentran las grandes empresas a las cuales el grupo de pymes les ofrece sus productos y servicios (Ron & Sacoto, 2017).
- ✓ Según el estudio desarrollado por Jara (citado en Rodríguez & Aviles, 2020) las pequeñas y medianas empresas nacionales cumplen un rol importante dentro de la

economía ecuatoriana ya que este sector es el que permite que exista una mayor dinamización de la economía, esto gracias a que las pymes son las que generan mayor cantidad de empleos en el país. Este tipo de empresas poseen mayor ventaja con respecto a grandes organizaciones cuando el objetivo de estas es abastecer las tendencias del mercado, ya que su capacidad de adaptabilidad a los cambios y requerimientos de los consumidores se hace de manera más rápida y sencilla, sin embargo, cabe recalcar que uno de los principales limitantes de las pequeñas y medianas empresas son las grandes barreras que posee el mercado para poder desarrollarse y crecer dentro de un mercado nacional, esto se ve reflejado en las grandes limitaciones económicas que impiden emplear procesos de mejora que son necesarios para mantener la competitividad dentro de los distintos sectores del mercado.

1.5.11.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO Y RENDIMIENTO DE PYMES DE SERVICIO.

Haciendo mención a la teoría de recursos- ventajas de Hunt (citado en Cruz, Jimeno, Sonda de la Rosa, 2014) aquellas organizaciones que crean ventajas competitivas las logran debido al uso de los recursos y a su capacidad de aprovechar sus ventajas comparativas las cuales se pueden mantener a largo plazo si se aplica una correcta gestión estratégica y un constante aprendizaje empresarial que permitan el desarrollo económico de la organización.

Según la teoría de Hunt los recursos son tangibles e intangibles que están disponibles para la organización, además que proporciona la capacidad de producir de manera efectiva y eficiente una oferta de valor al mercado, dentro de estos recursos se puede mencionar la capacidad de operación, las herramientas derivadas de la tecnología, las competencias de los colaboradores de la organización como sus habilidades o conocimientos, entre otros recursos que son necesarios para brindar satisfacción a los clientes de la organización, todas estas bondades de los recursos se pueden aprovechar en función a la gestión estratégica que estas empresas posean, por ende el autor infiere que existe una correlación entre el éxito de las organizaciones y el tiempo que estas se mantienen en su actividad económica Hunt y Morgan (1995) (citado en Cruz et al., 2014).

El enfoque en el mercado es un punto importante cuando las organizaciones buscan explotar sus ventajas competitivas, esto se puede evidenciar actualmente ya que el sector de servicios ha tenido un papel fundamental dentro del contexto económico, por ello se considera importante mencionar estos elementos para poder entender como estos factores influyen en el rendimiento de las empresas de este sector según Vargo y Lusch, (citado en Cruz et al., 2014):

- ✓ **El tamaño:** Los negocios con un tamaño de establecimiento pequeño pueden llegar a padecer de mayores obstáculos a comparación de aquellas que tienen un tamaño más grande, esto sucede debido a los recursos limitantes que no permitan tener la capacidad de inversión para emplear planes estratégicos o realizar mejoras en las empresas Van Dijk (citado en Cruz Milán et al., 2014). Según un estudio realizado por (Raymond & St-Pierre, 2010) acerca del tipo de negocios, menciona que el tamaño de los negocios es importante dentro de los aspectos que se relacionan al desempeño de las pymes, además otros autores concluyen que el tamaño si influye en el desarrollo y crecimiento de las pymes y que además las que son de menor tamaño suelen tener mayores limitaciones que las grandes (Cruz Milán et al., 2014).
- ✓ **Uso de tecnología:** Los efectos de introducir el uso de tecnología dentro de los procesos en las organizaciones son más positivos que negativos, desde la automatización de las operaciones que permite una producción a gran escala y reducir costes unitarios hasta el incremento de la productividad son algunas de los beneficios que nos permite obtener las mejoras tecnológicas, por ende, esto motiva a las empresas a explorar nuevos mercados y nuevas formas de negocio (Blázquez, Dorta & Verona, 2006). Las pequeñas y medianas empresas enfrentan una gran presión de emplear las herramientas tecnológicas con el objetivo de mantener su posición dentro del mercado, defenderse frente a la competitividad y poder sobrevivir a las cambiantes tendencias del sector, muchas de las pymes buscan la adopción de las herramientas tecnológicas dentro de sus procesos de negocio sin embargo no es secreto que este sector aún enfrenta limitaciones para emplear estas estrategias. En función al crecimiento que estas vayan desarrollando es más probable que inserten en sus procesos la tecnología de manera más eficiente en comparación a aquellas empresas pequeñas que no evidencian ningún tipo de desarrollo o crecimiento, las grandes corporaciones son en las que más se ha constatado esta herramienta, así lo menciona Ford y Brown, (citado en Cruz Milán et al., 2014).

- ✓ **Formación y capacitación de los empleados:** La formación son el conjunto de esfuerzos que realizan las distintas áreas de las organizaciones con el objetivo de aumentar las capacidades y competencias de los colaboradores, la mejora continua por medio de la capacitación y formación son prácticas con una gran difusión ya que se ha evidenciado que por medio de estas los trabajadores aumentan su rendimiento y la productividad en sus actividades por ende las pymes se convierten en negocios más productivos y rentables así lo menciona Massey (citado en Cruz Milán et al., 2014), la parte estatal también ha evidenciado los resultados de emplear estas prácticas e incluso implementa y apoyan programas orientados a impulsar la capacitación y formación del personal. Además varios autores mencionan el valor del capital intelectual dentro de las empresas ya que consideran que la capacitación permite explotar las capacidades intelectuales de cada trabajador y con una correcta gestión intelectual se pueden generar soluciones, desarrollar nuevas formas de negocio e ideas que pueden representar un cambio importante en las organizaciones (Giraldo, Serrano & Alvear, 2010).
- ✓ **Tiempo en el mercado:** El recorrido que las pymes han tenido dentro del mercado también se considera un factor importante al momento de analizar el rendimiento y desarrollo de este sector dentro del mercado, uno de los retos que tienen las pymes que recién ingresan al mercado es poder competir con aquellas que ya llevan un largo recorrido de años dentro del sector, años de experiencia y de creación de valor al cliente se convierte en una ventaja para aquellas pymes que han estado durante más tiempo realizando sus actividades económicas, según Serrasqueiro et al., (citado en Cruz Milán et al., 2014) una manera que permite analizar el éxito de las pequeñas y medianas empresas es el número de años que llevan en el mercado, aquellas pymes con mayor tiempo de operación son más probables de tener un mejor desempeño, lo que involucra que se mantiene una constante mejora en sus procesos internos, por ende el crecimiento de una empresa se vincula al tiempo en que esta ha realizado sus actividades dentro del sector.

1.5.12 INVESTIGACIONES SIMILARES.

Como es de conocimiento a nivel mundial, la pandemia generada por el Covid-19 y sus variantes han sacudido al mundo, debido al fuerte impacto que ha ocasionado en la salud, en

el cambio de estilo de vida de las personas y en el sistema económico de todos los países, la economía de los países a escala mundial se ha visto fuertemente afectada por esta pandemia, aún más la de los países latinoamericanos. En este contexto, el análisis del comportamiento de estados, personas, organizaciones contra el Covid-19 es un tema en boga, descubrir cuales son las estrategias y medidas que se están tomando para amortiguar el daño que puede ocasionar la epidemia en su economía es una de las interrogantes de las cuáles se busca una respuesta, las pequeñas y medianas empresas (pymes) se encuentran entre los sectores mayormente afectados, sin embargo, no quita que este segmento cumpla uno de los roles más importantes dentro de la sociedad ya que ellos son los encargados de suministrar bienes, servicios y aún más importante plazas de trabajo en los distintos países. Las medidas que toman los representantes de los países acerca del confinamiento y demás alternativas para disminuir el contagio y su impacto en la sociedad ocasionan que este sector disminuya sus ingresos por ende se les complica el hecho de seguir desarrollando sus actividades económicas con normalidad así lo menciona Ardiles (como se citó en García Monsalve et al., 2021).

A todo esto se suma a los problemas que tienen estas empresas de perder a personal capacitado, la pandemia ha obligado a muchos de los colaboradores a regresar a sus lugares natales para poder pasar el confinamiento junto con sus familias, dejando así un espacio en las empresas de personal que no puede ser suplido de manera inmediata y que además incurre en más gastos de procesos de capacitación y especialización ocasionando así mayores costos para la empresa y pérdida de tiempo de operación, como lo menciona Cañete et al. (como se citó en García, Tumbajulca & Cruz, 2021).

Bajo este contexto de pandemia la innovación cumple un rol de suma importancia dentro de las organizaciones, entra a ser una herramienta necesaria para poder sobrellevar esta situación de crisis económica por la pandemia que ha llevado a una cantidad importante de empresas a salir del mercado, la innovación es una estrategia que no solo permite que las empresas se mantengan dentro del mercado que día a día se vuelve más retador, sino que también permite convertirlas en empresas más competitivas debido a estos cambios y transformaciones que mediante el uso de esta herramienta permite que se ofrezcan mejores productos y servicios, que son más acorde a los gustos, preferencias y necesidades de los clientes, ya que el proceso que conlleva la innovación permite que las empresas le añadan valor a sus productos y servicios y que se realicen de manera más eficiente obteniendo así

procesos óptimos que generan productos y servicios de calidad, generando así una mejora en la experiencia de los clientes con la empresa. La innovación como estrategia empresarial se convierte en un aliado cuando se trata de combatir limitaciones ya que en este mundo tecnológico y cambiante es importante que las organizaciones sean resilientes ya que es indispensable que las empresas sean capaces de adaptarse a estos cambios rápidos y drásticos, así lo menciona Burgos & Rojo (como se citó en García Monsalve, et al., 2021, p. 3).

Según el estudio que realizó García Monsalve et al. (2021) donde habla sobre la innovación organizacional como un factor clave en la competitividad organizacional concluye que aquellas pequeñas y medianas empresas que se inclinan por la innovación dentro de la forma en que se ofrece el servicio son capaces de permanecer en el mercado pese a la crisis sanitaria que ataca al mundo entero, en este estudio se determinó que el 81% de pymes que le apostaron a la innovación en sus procesos era más competitivo con respecto al 19% que no innovó, por ende menciona que la innovación si cumple un rol relevante dentro de la competitividad de las empresas durante época de pandemia, además plantea que muy aparte de qué tipo de crisis que pasen las empresas, los administradores de estas siempre deben tener como objetivo innovar ya sea en ciertos procesos, áreas, o mucho mejor en la empresa en general ya que esto les permite a ellos crear un escudo que les amortigüe futuras crisis que puedan llegar a pasar.

La importancia que existe de innovar en las empresas durante la pandemia se puede evidenciar de igual forma en un estudio realizado por Useche Aguirre, et al. (2021) dónde menciona que las empresas que optan por implementar en sus procesos la tecnología, innovación y la mejora continua son más competitivas ya sea en mercados nacionales o internacionales, no obstante también se menciona que en el Ecuador solo el 40% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) utilizan estas herramientas como cita a Onofa (2017) en su estudio, además menciona que si estas empresas desean mantenerse y competir dentro del mercado no debe ser una opción el uso de las herramientas tecnológicas de información y comunicación (TIC), es indispensable invertir en innovación y enfocar los negocios a la era digital y tecnológica para poder sobrevivir dentro del mercado y mejor aun generando una ventaja competitiva, para poder lograr esto existen distintas alternativas, ya sea la implementación de marketing digital el cual se puede realizar mediante el uso de páginas web, publicidad en línea, e-commerce, social media y demás plataformas digitales

que permiten lograr un gran alcance al público y por ende el logro de objetivos de cuotas de mercado. Manejar los negocios desde un enfoque tecnológico genera muchas ventajas, crear alianzas y generar plataformas de comercialización en línea que pueden llegar a ser gratuitas y beneficiar a una gran cantidad de negocios es algo que se puede evidenciar en ciertas actividades económicas tradicionales, más de 10000 emprendimientos y pequeñas y medianas empresas han creado grupos y generado plataformas digitales durante la pandemia de COVID-19 para poder sobrevivir a la crisis y no salir del mercado, desde ferreterías, panaderías tiendas, etc. son algunos negocios que se pueden encontrar en estos medios digitales, usando WhatsApp, Instagram, Facebook, hasta páginas web propias, así lo menciona Zapata (citado en Useche Aguirre, et al., 2021).

Estos estudios demuestran que a pesar de las barreras y crisis que pueden aparecer dentro del contexto empresarial en Ecuador, durante la pandemia COVID-19 es cuando las pequeñas empresas y medianas empresas han optado más por ingresar al mundo tecnológico y aunque este no es el único paso por seguir ya que aún queda mucho más por descubrir de estas herramientas innovadoras, deben aprovechar estas oportunidades para ir cumpliendo sus metas a corto plazo pero siempre con la visión de llegar a cumplir grandes objetivos a largo plazo que les permitan aumentar el tamaño de su negocio y el tamaño de mercado, con el uso de estas herramientas tecnológicas se podrán realizar en un tiempo mucho más corto (Useche Aguirre, et al., 2021).

2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se utilizó el método inductivo, es un método basado en el razonamiento por lo que en palabras de Hurtado y Toro (2007) permite pasar de hechos puntuales a los puntos generales (p. 87). Este método permite realizar una descomposición en varias partes de la investigación de manera que se pueda entender cada una de ellas y de esta manera llegar a comprender todo el análisis, este método inductivo se aplicará para entender cada de las estrategias que se están utilizando en las pymes del sector servicios de Quito.

2.1 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN.

En cuanto a la índole de este proyecto se considera necesario analizar todos los aspectos posibles que estén involucrados, en este contexto una investigación intersubjetiva (entre método cuantitativo y cualitativo) o mixta se aproxima más a las connotaciones de este proyecto.

El enfoque cuantitativo permite “usar la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández-Sampieri et al., 2010, p. 4), esto permite poder recolectar una gran cantidad de información de las pymes y con ello determinar una postura que de representatividad al universo de estas.

En este sentido, el presente proyecto de titulación vaticina ser una investigación de carácter cuantitativo pues busca entender el contexto y la realidad de nuestro foco central que forma parte de nuestra problemática, por medio de la información que se puedan obtener de los datos de las pymes de la ciudad.

2.2 ALCANCE

El presente proyecto de investigación por sus características es de tipo **descriptivo** y **documental**.

Esta investigación es de índole descriptiva porque busca detallar características y rasgos importantes de las pequeñas y medianas empresas del sector servicios de la ciudad de Quito y la aplicación de estrategias de innovación como alternativa de adaptación durante la pandemia generado por el COVID 19. En otras palabras, se busca describir las tendencias que se han adoptado en estas organizaciones y de esta manera entender de mejor manera la adopción de ciertas estrategias (Hernández-Sampieri et al., 2010).

La investigación descriptiva: Es una herramienta que busca determinar las características del foco de estudio (Guevara, Verdesoto & Castro, 2020).

Para Sabino (citado en Guevara et al., 2020) la investigación descriptiva es:

El tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (p.166)

Por otro lado, se realizó un análisis documental ya con este análisis se va a permitir contrastar la información con la que se obtiene de las encuestas y cómo se está llevando la adaptación a la nueva normalidad presentada en un contexto de espacio y tiempo durante la pandemia COVID 19.

Análisis documental: El análisis documental es un trabajo por medio del cual se extraen nociones de documentos con el fin de representarlos y tener un mejor acceso a la información original (Rubio, 2005).

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación al no ser un proyecto que involucre algún tipo de experimento de ninguna índole se la va a considerar de tipo **no experimental**.

Investigación no experimental: Es un estudio que se realiza sin la manipulación de variables, donde se observan al foco de estudio en un contexto natural para su futuro análisis (Hernández et al., 2010).

Con la observación y el análisis documental que se llevará a cabo se pretende entender de mejor manera el comportamiento en la adopción de estrategias como medida de adaptación durante la pandemia COVID 19 en las pymes del sector servicios de la ciudad de Quito.

2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El instrumento seleccionado para llevar a cabo esta investigación es la **encuesta**.

El **cuestionario** propuesto está basado en el “Manual para la implementación de encuestas de innovación” propuesto por el BID y adaptado al contexto de la pandemia covid´19 previa validación.

Encuesta: Para Heriberto (2018) la encuesta:

Se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. (p. 1)

La encuesta que se utilizó para el levantamiento de los datos de este estudio está estructurada por 9 secciones como se detalla a continuación:

Información de la empresa

5 preguntas

Innovación de productos

3 preguntas

Innovación de procesos

3 preguntas

Innovación organizacional

2 preguntas

Innovación de marketing

2 preguntas

Actividades innovativas

4 preguntas

Efectos de las actividades innovativas

1 pregunta

Acceso a tics y uso de estas

5 preguntas

Barreras de innovación

2 preguntas

Con esta herramienta se obtuvo una aproximación más cercana y personal con las empresas que fueron seleccionadas mediante una muestra por conveniencia, que no es otra cosa que seleccionar a las personas de las que se tenga acceso (Hernández-Sampieri et al., 2010).

El cuestionario se realizó mediante el uso de la herramienta Google Forms la cual permitió recolectar las 110 encuestas necesarias calculadas por la muestra.

Validación del cuestionario: La validación del cuestionario se realizó mediante dos formas, primero se obtuvo una validación por parte de 5 expertos en la materia, entre docentes que se dedican a la investigación como lo son el ingeniero Andrés Robalino, Byron Acosta, Nelson Alomoto y la ing. Verónica Morales, además dentro de los expertos se incluyó a una empresaria, la ing. Ximena Herdoiza propietaria de Zambher Cía. Ltda., por otro lado, se realizó una validación cuantitativa haciendo uso de la técnica de Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach: Es un coeficiente creado por J. L. Cronbach el cual necesita una sola aplicación, este instrumento mide los ítems y arroja como resultado valores que van desde 0 a 1, Hernández et al., (2018) menciona “su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (p. 292).

Para Contreras & Novoa, (2018) el alfa de Cronbach es un coeficiente que se utiliza para valorar la confiabilidad de las investigaciones, aunque utiliza un método generalizado la aplicación de este no podría resultar correcto si es que la naturaleza de la escala de respuestas

es ordinal, ya que uno de los supuestos de este coeficiente es la naturaleza continua de las variables.

El menor valor que se acepta es del 0,7, si el resultante es menor que este valor la consistencia interna de la escala es baja, un valor mayor a 0,7 indica una fuerte relación entre las preguntas, es decir que un valor menor a este significa que existe una débil relación entre ellas (Tuapanta, Duque & Mena, 2017). Según Mateo (citado en Tuapanta et al., 2017), aquellas correlaciones situadas entre el intervalo 0,8 y 1 se podrían considerar muy altas, es decir que significaría altos niveles de fiabilidad de los diferentes instrumentos elaborados.

En la figura 5, se detalla la fórmula para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum Si^2}{S_{sum}^2}\right)$$

Ecuación 1- Fórmula Alfa de Cronbach

(Ledesma, 2004)

Donde “la variable k es el número de ítems de la prueba, S^2i es la varianza de los ítems (desde 1...i) y S^2sum es la varianza de la prueba total” (Ledesma, 2004).

$$\alpha = \left(\frac{92}{92-1}\right)\left(1 - \frac{45.33}{1095.14}\right) = 0.97$$

Para la encuesta propuesta el coeficiente arrojó un valor del 0,97 lo que indica que el coeficiente de alfa es excelente y se puede utilizar esta herramienta para el levantamiento de la información.

2.4.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó fuentes principales y secundarias.

En cuanto a las fuentes principales se realizaron encuestas aplicadas a las pymes del sector de servicio según la muestra obtenida mediante muestreo probabilístico, esta recolección se realizó de forma digital usando Google Forms.

Por parte de las fuentes secundarias serán las que se obtengan de artículos científicos, libros, prensa y medios digitales de investigaciones previas relacionadas.

2.4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Una población según Hernández et al. (2010) no es otra cosa que el conjunto de miembros de un universo que reúnen características similares y pueden ser generalizados, en esta investigación se ha identificado según el INEC (2019) que, para finales del año 2019 se han registrado en la ciudad de Quito, 17.605 pymes del sector servicio, en donde se excluyen las relacionadas a actividades de transporte; administración pública y defensa; distribución de agua, alcantarillado y saneamiento; suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; y otros servicios. Esto debido a que son pymes que, por su naturaleza, ya sean públicas o que su operación no se puede realizar por medios digitales no se apegan al objeto de esta investigación, quedando así un total de 14647 pymes.

Por otra parte, una muestra según el mismo Hernández et al. (2010) “es un subgrupo de la población” que se toma en base a las necesidades de la investigación y que se utiliza por optimización del tiempo y los recursos.

Para el muestreo cuantitativo se utilizará la muestra probabilística que es un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández et al., 2010, p. 176)., mediante la aplicación de un cálculo matemático estadístico de la fórmula de muestreo aleatorio simple para población finita.

Para este estudio se han considerado los siguientes valores de nivel de confianza y error con la intención de obtener una aproximación más cercana al número real de pymes que se encuentran en servicio aún, esto debido a que los datos con los que se cuentan como población no considera a las empresas que han tenido que cerrar sus operaciones como consecuencia de la pandemia, además como lo menciona (Flores et al., 2016) en su cita Naresh Malhotra (2008) que 92% es un nivel aceptablemente confiable y que es un valor que da el mayor número de muestras cuando no existe información al respecto para definir el nivel de heterogeneidad en la población del estudio, por ende se han determinado estos valores, debido a que mayor incertidumbre, mayor nivel de error.

Con un nivel de confianza del 92% y un error del 8%, se tiene que:

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

Ecuación 2- Fórmula tamaño de la muestra

$$Tamaño\ muestra = \frac{14647 - 1.681^2 * 0.5 * 0.5}{0.08^2 * (14647 - 1) + 1.681^2 * 0.5 * 0.5} = 109.5630$$

Este cálculo arroja un valor de 109.5630, que elevado al inmediato superior da un valor de 110 pymes a considerar para realizar esta investigación.

Así mismo será necesario la aplicación de un muestreo no probabilístico que para este efecto será el muestreo por conveniencia que entre otras cosas está dirigido a un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 176).

2.4.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En cuanto al estudio de la información de este proyecto y en el contexto de que es una investigación mixta, se va a utilizar dos herramientas como son la estadística descriptiva y análisis cualitativo de contenido

- ✓ **Estadística descriptiva:** Es la “descripción y análisis de un conjunto de datos con el objetivo de que la información obtenida sea válida sólo para el conjunto observado” (Pérez, 2010, p. 11) por medio de esta herramienta se tabularán y analizar los datos obtenidos de las encuestas realizadas, para este proyecto se utilizará la herramienta de software “Spss”, para la tabulación de datos, análisis de confiabilidad, generación de tablas y gráficos permitan dar realce a la investigación.
- ✓ **Análisis cualitativo de contenido:** Esta herramienta “se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida” (Abela, 2018, p. 2).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Después de emplear el instrumento de recolección de información se hizo el respectivo tratamiento de la información recolectada para su análisis, por medio de la extracción de los resultados de las 110 encuestas realizadas a las pymes de servicios de la ciudad de Quito usando el formulario de “Google Forms”, construyendo con estos datos, porcentajes estadísticos que facilitaron y permitieron el análisis de la información de forma más clara y ordenada, se pudo estudiar la realidad de estas empresas lo que permitieron responder los objetivos de este estudio los cuáles se rigen en: los tipos de innovación que han implementado las pymes, las áreas de la empresa que han desarrollado mayormente actividades innovativas y cuáles son las estrategias que se adaptan de mejor manera a la realidad de estas empresas, el análisis de esta información permitirá crear una base para que las empresas puedan actuar en futuros escenarios similares que se puedan presentar.

Información de la empresa.

Pregunta. Tipo de servicio

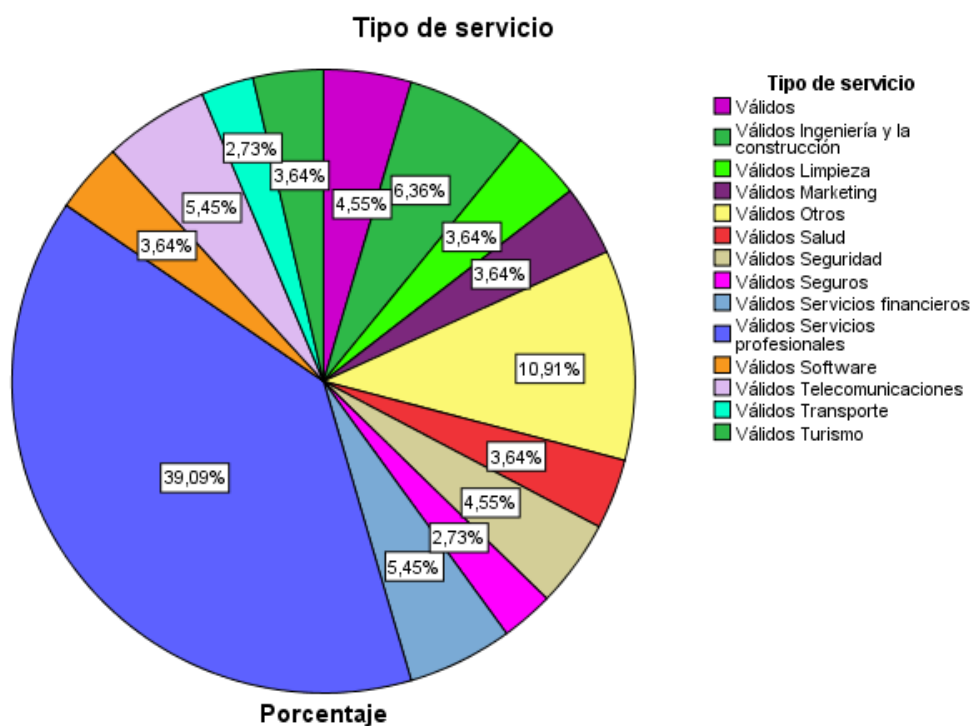


Figura 5- Representación porcentual tipo de servicio.

De la figura 5 se puede determinar que del 100% de las pymes de servicios encuestadas en la ciudad de Quito, el 39,10% pertenecen al sector de servicios profesionales, el 6,36% al sector de turismo, 5,45% a las telecomunicaciones y servicios financieros, el 4,55% a seguros, el 3,64% a seguridad, la ingeniería y la producción, limpieza, marketing y salud, y el 10% de estas pymes pertenecen a otros tipos de servicios. La mayor parte de la muestra de este estudio se encuentra dentro del sector de servicios dedicados a la prestación de servicios profesionales.

Pregunta. Tamaño de la empresa

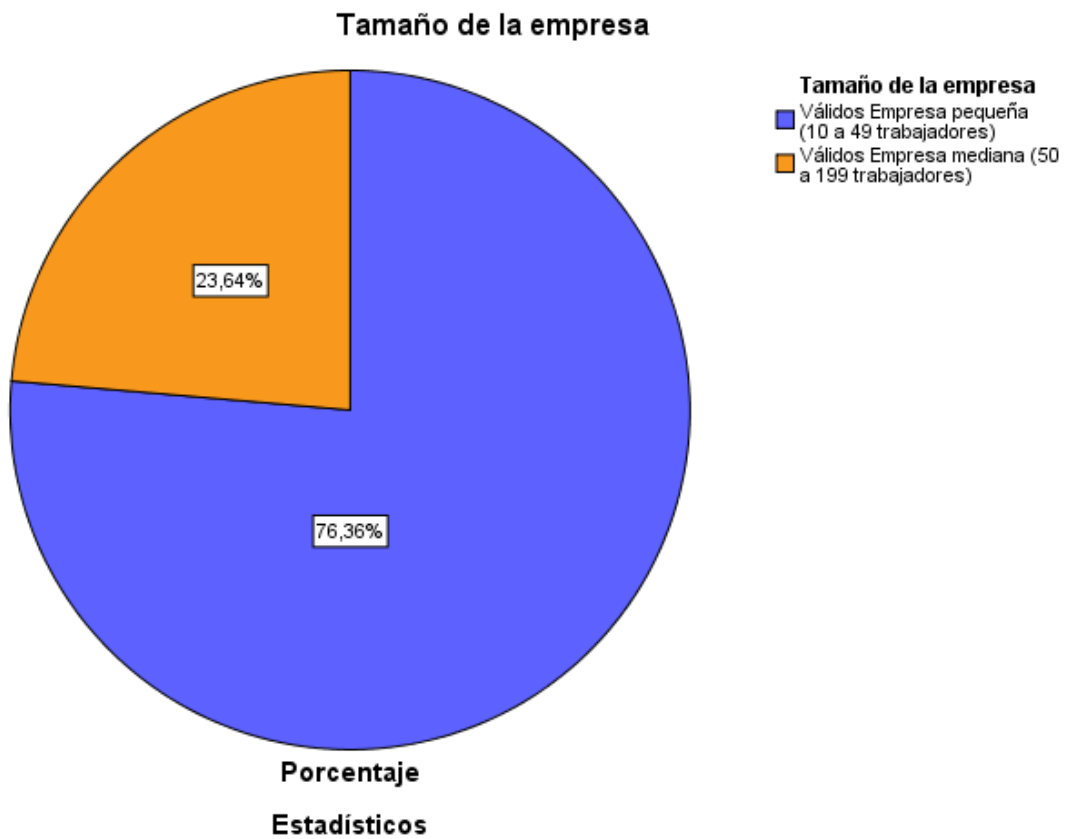


Figura 6- Representación porcentual tamaño de empresa.

De la figura 6 se puede determinar que del 100% de las pymes de servicios encuestadas en la ciudad de Quito, el 76.36% son empresas pequeñas de entre 10 y 49 trabajadores y el 23.64% restante son empresas medianas de entre 50 y 199 trabajadores.

Innovación de productos.

Pregunta 1. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo productos/servicios nuevos o significativamente mejorados?

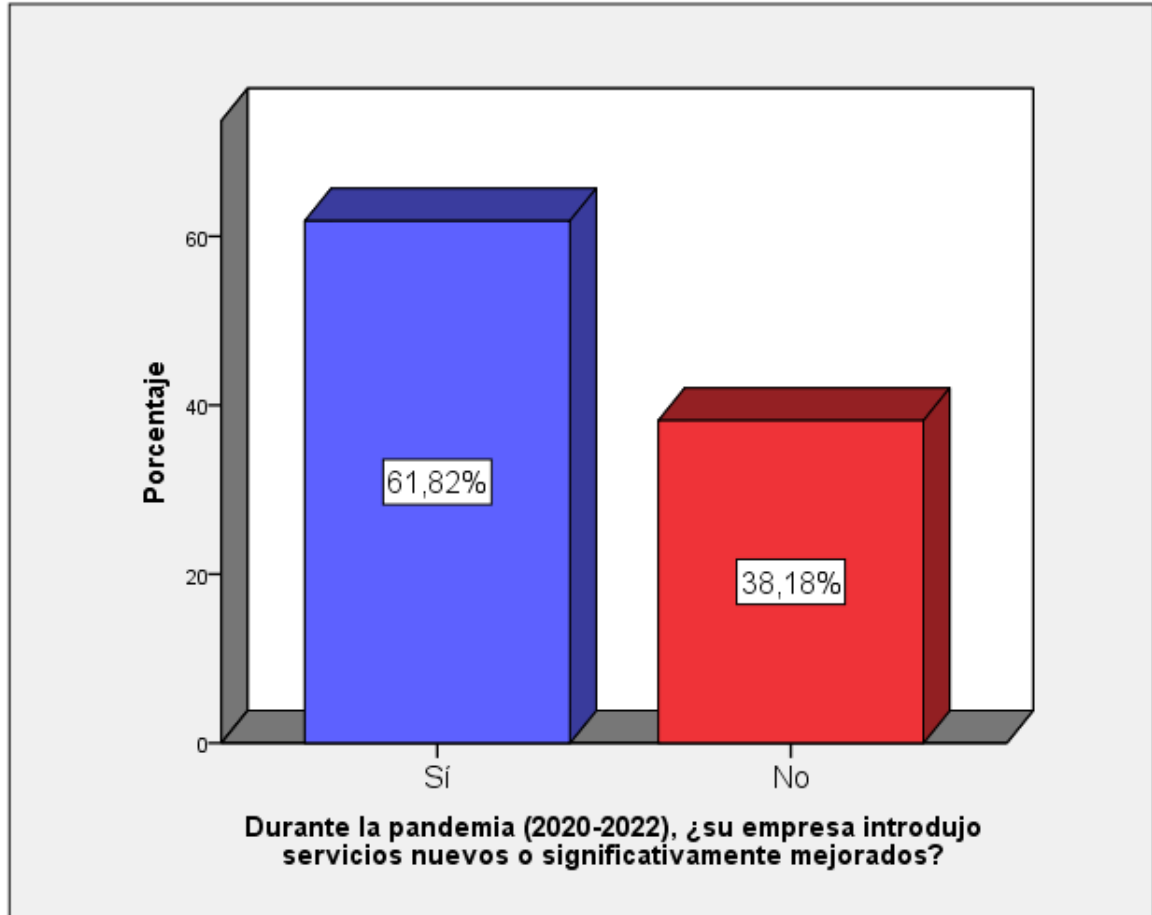


Figura 7- Representación porcentual pregunta 1.

Interpretación:

De la figura 7 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas el 61.82% introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados durante la pandemia, mientras que el 38,18% restante no. Esto demuestra que la mayoría de las pymes de Quito encuestadas implementaron la innovación de productos durante la pandemia.

Pregunta 2. Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de productos/servicios?

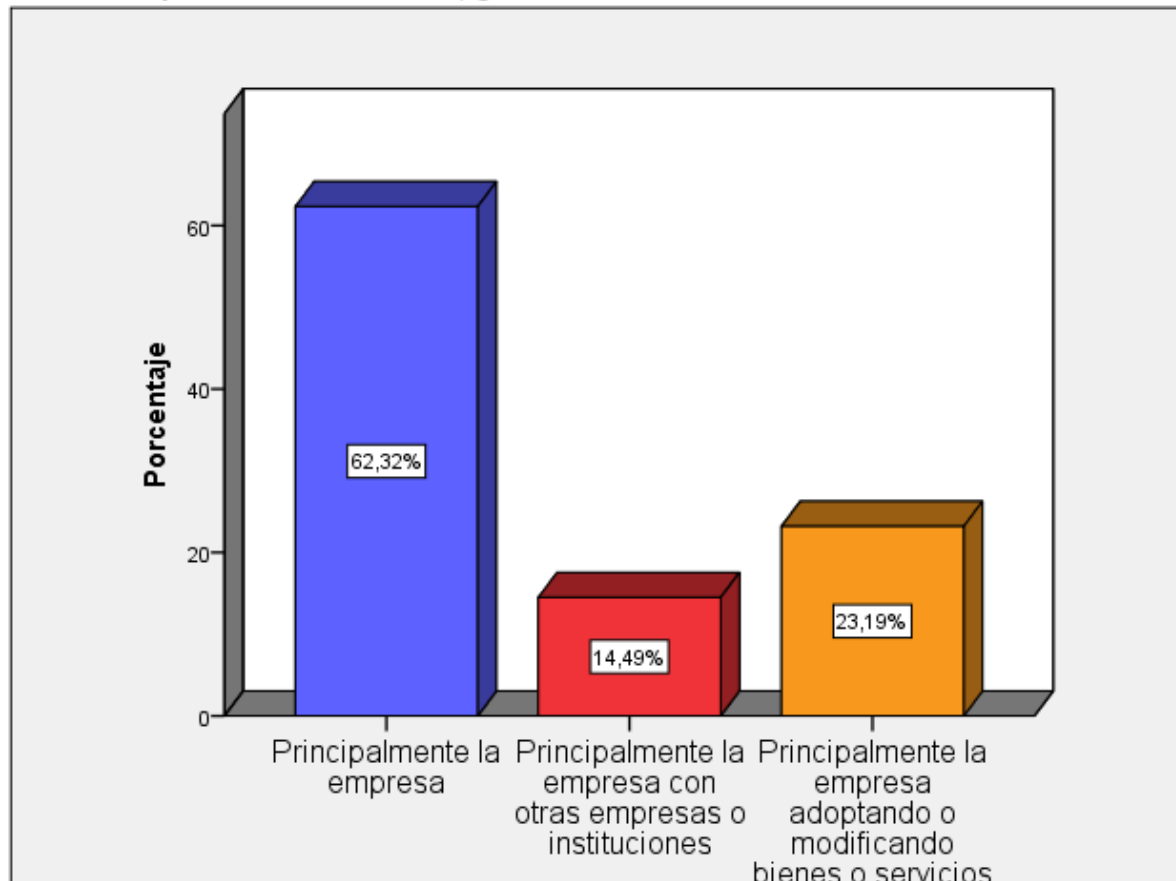


Figura 8- Representación porcentual pregunta 2.

Interpretación:

De la figura 8 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de productos durante la pandemia, el 62,32% de innovaciones las realizó principalmente la empresa, el 14,49% de innovaciones la realizó la empresa con otras empresas o instituciones y el 23,19% fue realizado por la empresa adoptando bienes o servicios desarrollados por otras organizaciones. Esto indica que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito tuvieron la iniciativa y realizaron las innovaciones de productos internamente y una parte importante de estas empresas las realizaron buscando apoyo externo.

Pregunta 3. La innovación del producto/servicio fue:

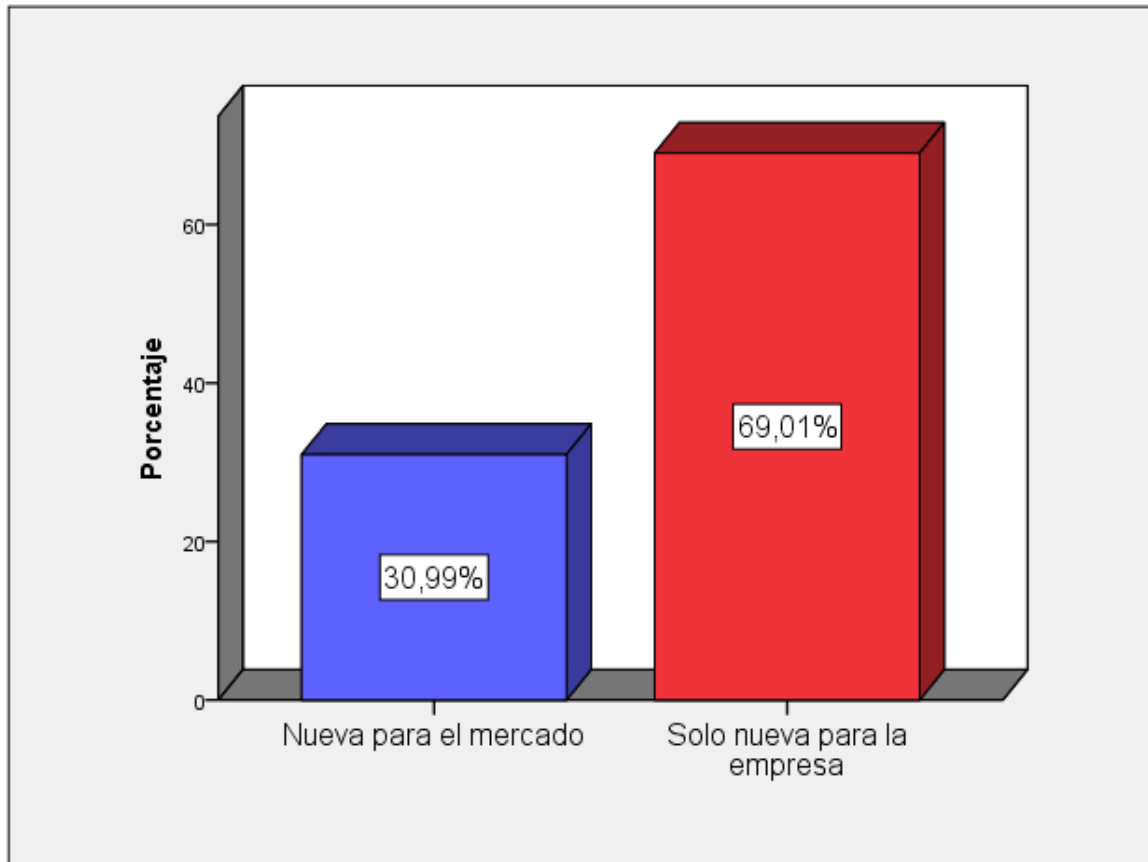


Figura 9- Representación porcentual pregunta 3.

Interpretación:

De la figura 9 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de productos, sólo el 30,99% de estas innovaciones fueron nuevas para el mercado mientras que el 69,01% fueron simplemente nuevas dentro de la empresa. Esto nos indica que en su mayoría las innovaciones de productos que realizaron estas empresas no tuvieron un alto nivel de novedad debido a que no fueron creadas por estas mismas, ya existían en el mercado.

Innovación de procesos.

Pregunta 4. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados?

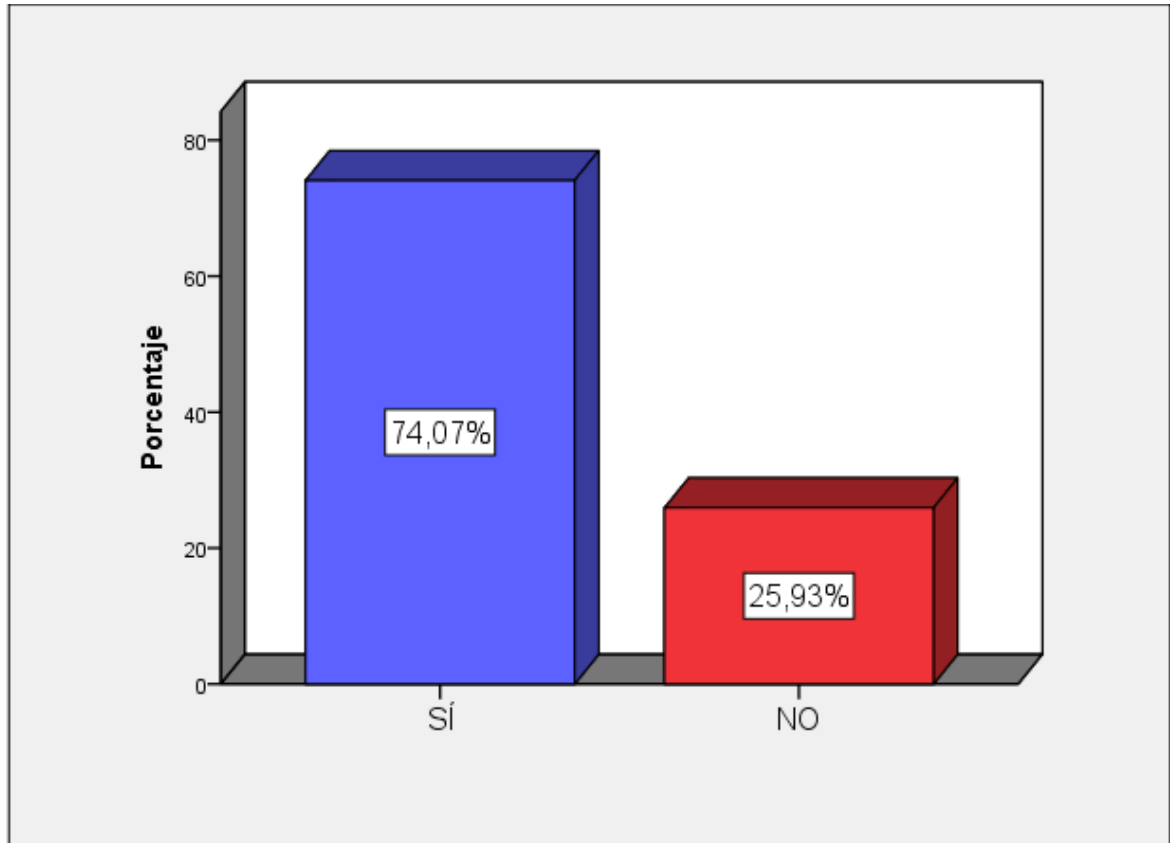


Figura 10- Representación porcentual pregunta 4.

Interpretación:

De la figura 10 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas, el 74,07% introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados durante la pandemia, mientras que el 25,93% restante no. Esto demuestra que la mayoría de las pymes de Quito encuestadas implementaron la innovación de procesos durante la pandemia.

Pregunta 5. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?

Tabla 1- Presentación de resultados pregunta 5.

Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?	SI	NO	TOTAL
“Nuevo o significativamente mejorado método para ejecutar los servicios”	64,71%	35,29%	100%
“Nuevo o significativamente mejorado método de logística, entrega o distribución para sus insumos, bienes o servicios”	57,14%	42,86%	100%
“Nueva o mejorada actividad de soporte para los procesos”	42,68%	57,32%	100%

Interpretación:

La tabla 1 demuestra que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de procesos durante la pandemia el 64,71% generó un nuevo o mejorado método de ejecución de los servicios mientras que el 35,29% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de la muestra reestructuró o creó una nueva forma de realizar los servicios.

La tabla 1 demuestra que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de procesos durante la pandemia el 57,14% generaron un nuevo o mejorado método de logística, mientras que el 42,86% restante no. Esto indica que la mayor parte de la muestra reestructuró o creó una nueva forma de realizar las actividades de logística en la empresa.

La tabla 1 demuestra que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de procesos durante la pandemia el 42,68% generaron una nueva o mejorada actividad de soporte para sus procesos, mientras que el 57,32% restante no. Esto indica que la mayor parte de las empresas encuestadas no realizaron nuevas prácticas de soporte para los procesos.

Pregunta 6. Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?

Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de procesos?

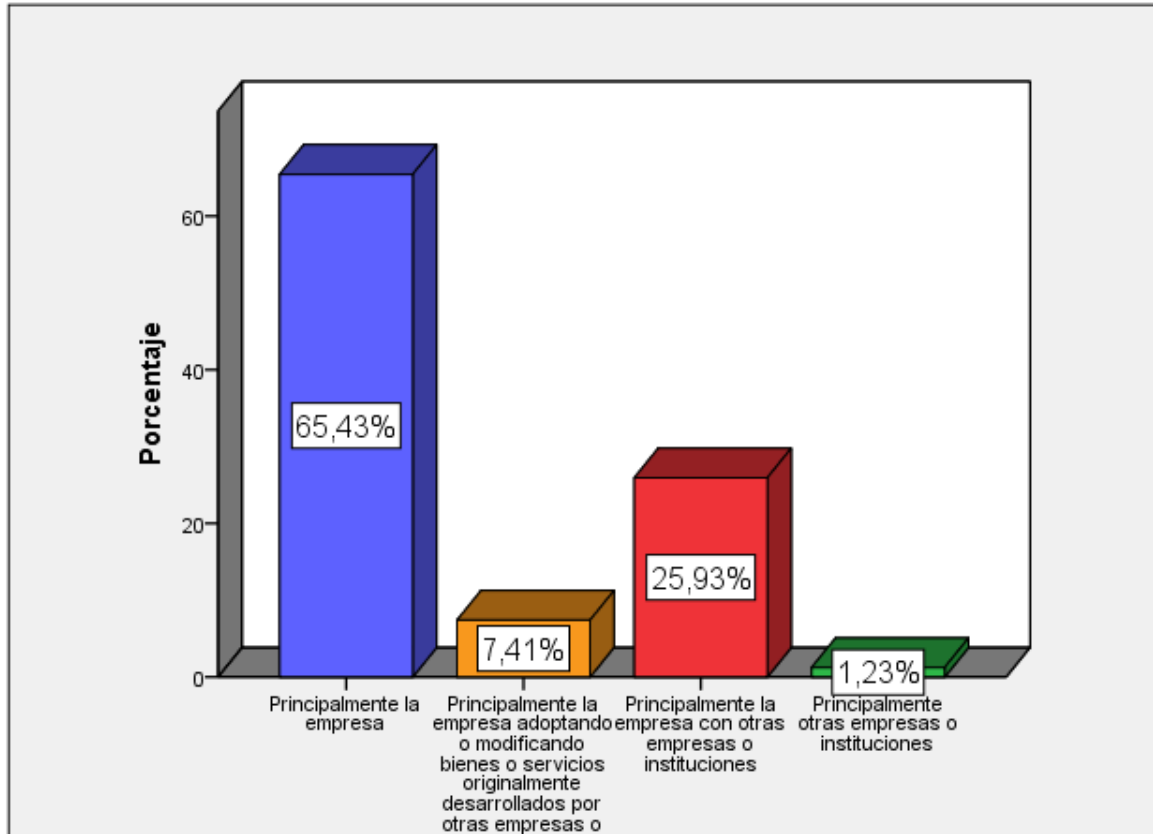


Figura 11- Representación porcentual pregunta 6.

Interpretación:

De la figura 11 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación de procesos durante la pandemia, el 65,43% de innovaciones las realizó principalmente la empresa, el 25,93% de innovaciones las realizó la empresa con otras empresas o instituciones, el 7,41% fue realizado por la empresa adoptando bienes o servicios desarrollados por otras organizaciones y el 1,23% por otras empresas o instituciones. Esto indica que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito tuvieron la iniciativa y realizaron las innovaciones de procesos internamente y una parte importante de estas empresas las realizaron buscando apoyo externo.

Innovación organizacional

Pregunta 7. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de manera significativa su organización?

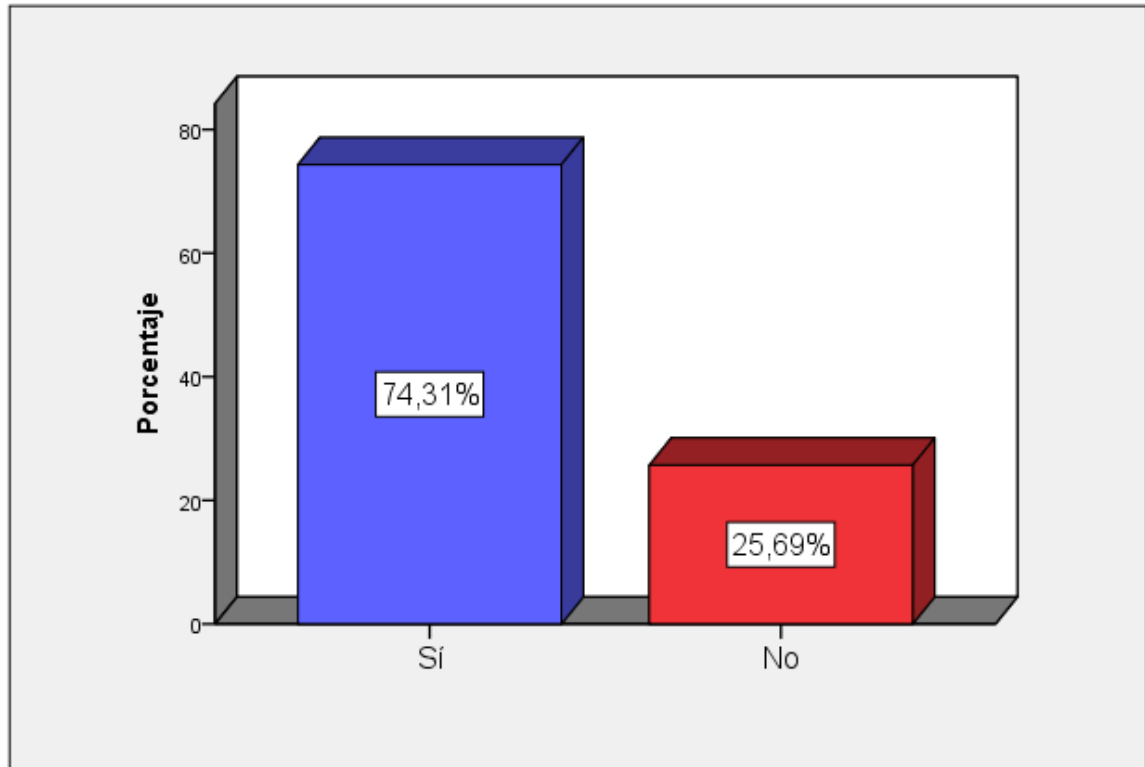


Figura 12-Representación porcentual pregunta 7.

Interpretación:

De la figura 12 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas, el 74,31% modificó de manera significativa su organización mientras que el 25,69% no. Esto indica que la mayor parte de la muestra implementó innovación organizacional.

Pregunta 8. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?

Tabla 2- Presentación de resultados pregunta 8.

Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?	SI	NO	TOTAL
“Nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos”	60,76%	39,24%	100%
“Nuevos métodos de la organización de las responsabilidades y toma de decisiones”	57,14%	42,86%	100%
“Nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas”	42,68%	57,32%	100%

Interpretación:

La tabla 2 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación organizacional, el 60,76% lo hicieron incluyendo nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos mientras que el 39,24% restante no. Esto nos indica que la mayor parte de las empresas que innovaron en la parte organizativa de la empresa lo hicieron mediante el uso de nuevas prácticas de negocio.

La tabla 2 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación organizacional, el 61,25% incluyeron nuevos métodos de la organización de responsabilidades y toma de decisiones mientras que el 38,75% restante no. Esto nos indica que la mayor parte de las empresas que innovaron en la parte organizativa de la empresa utilizaron nuevos métodos para organizar las responsabilidades y tomar decisiones.

La tabla 2 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación organizacional, el 38,96% incluyeron nuevos métodos de organización de las relaciones externas mientras que el 61,04% restante no. Esto indica que gran parte de las empresas que innovaron en la parte organizativa no utilizaron nuevos métodos de alianzas o de subcontratación como estrategia durante la pandemia.

Innovación en marketing

Pregunta 9. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?

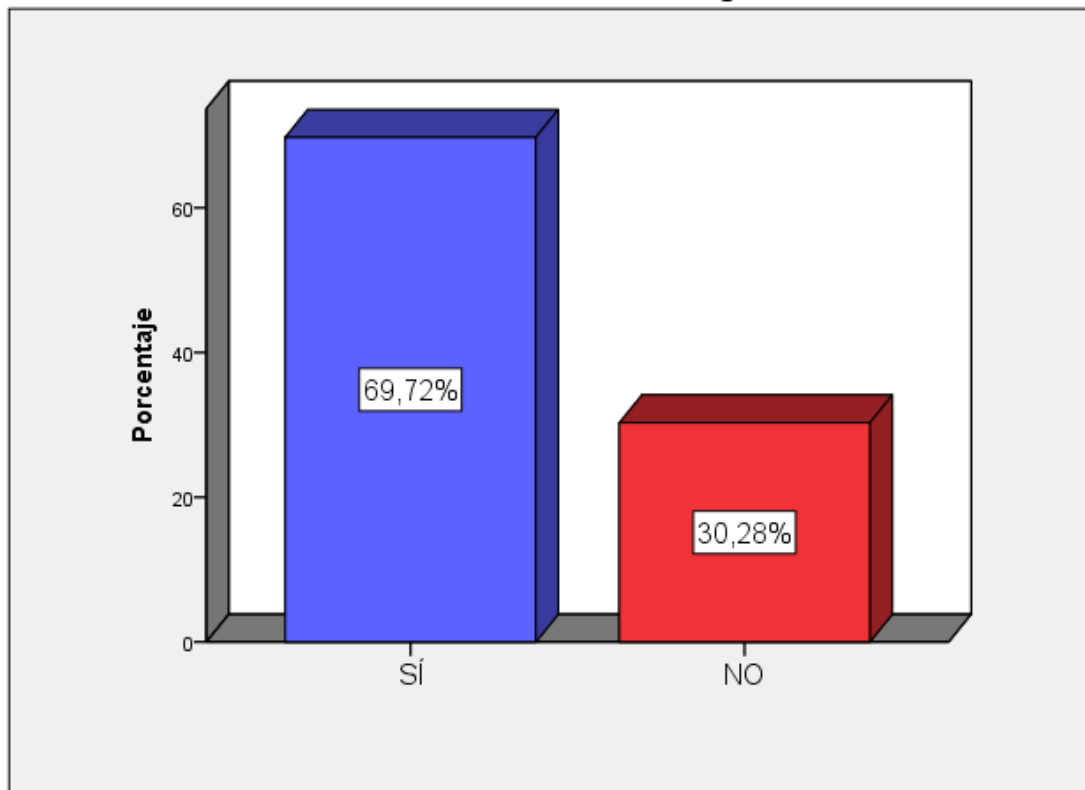


Figura 13- Representación porcentual pregunta 9.

Interpretación:

De la figura 13 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas el 69.72% modificó de manera significativa su forma de realizar marketing, mientras que el 30,26% restante no. Esto demuestra que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito implementaron la innovación de marketing.

Pregunta 10. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?

Tabla 3- Presentación de resultados pregunta 10.

Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?	SI	NO	TOTAL
“Cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos, bienes y servicios”	30,30%	69,70%	100%
“Nuevos medios o técnicas para la promoción del servicio”	68,83%	31,17%	100%
“Nuevos métodos para los canales de distribución del servicio”	50,72%	49,28%	100%
“Nuevos métodos de tarificación de servicios”	43,28%	56,72%	100%

Interpretación:

La tabla 3 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron la innovación en marketing, el 30.30% hizo cambios significativos en el diseño del servicio mientras que el 69,70% no. Esto demuestra que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito que implementaron la innovación de marketing no lo hicieron por medio del cambio del diseño, envase o embalaje del servicio.

La tabla 3 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación en marketing, el 68,83% implementó nuevos medios o técnicas de promoción del servicio mientras que el 31,17% no. Esto demuestra que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito que implementaron la innovación de marketing lo hicieron por medio del uso de nuevos medios de promoción ya sea nuevas formas de publicidad, nueva imagen de marca, etc.

La tabla 3 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación en marketing, el ,72% utilizó nuevos métodos para los canales de distribución del servicio mientras que el 49,28% restante no. Esto demuestra que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito que implementaron la innovación de marketing lo hicieron por medio del uso de nuevos métodos de canales de distribución del servicio.

La tabla 3 indica que del 100% de las empresas encuestadas que implementaron innovación en marketing, el 43,28% utilizó nuevos métodos de tarificación de servicios mientras que el

30,26% restante no. Esto demuestra que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de Quito que implementaron la innovación de marketing lo hicieron por medio del uso de nuevos métodos para establecer precios ya sea el primer uso de variables de precio.

ACTIVIDADES INNOVATIVAS

Pregunta 11. ¿La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)?

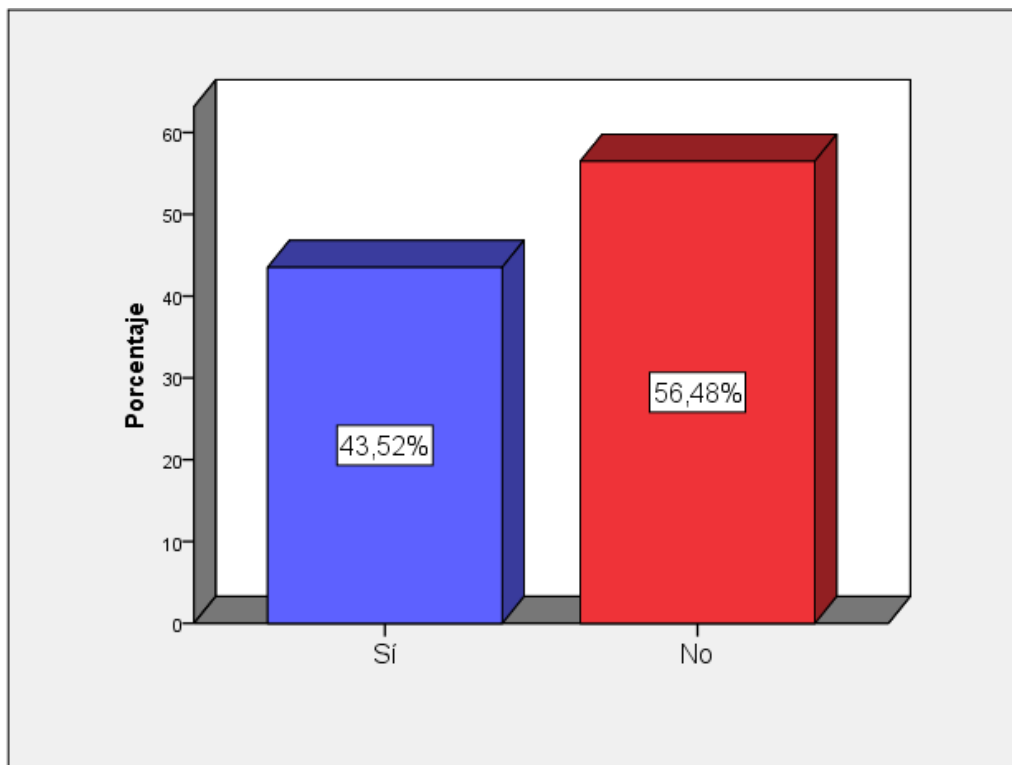


Figura 14- Representación porcentual pregunta 11

Interpretación:

De la figura 14 se puede determinar que del 100% de las empresas de la muestra encuestadas, el 43,52% desarrolló actividades de investigación y desarrollo durante la pandemia, mientras que el 56,48% restante no lo hizo. Esto indica que en su mayoría las empresas no implementaron actividades enfocadas a desarrollar o mejorar prácticas dentro de la organización.

Pregunta 12. Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:

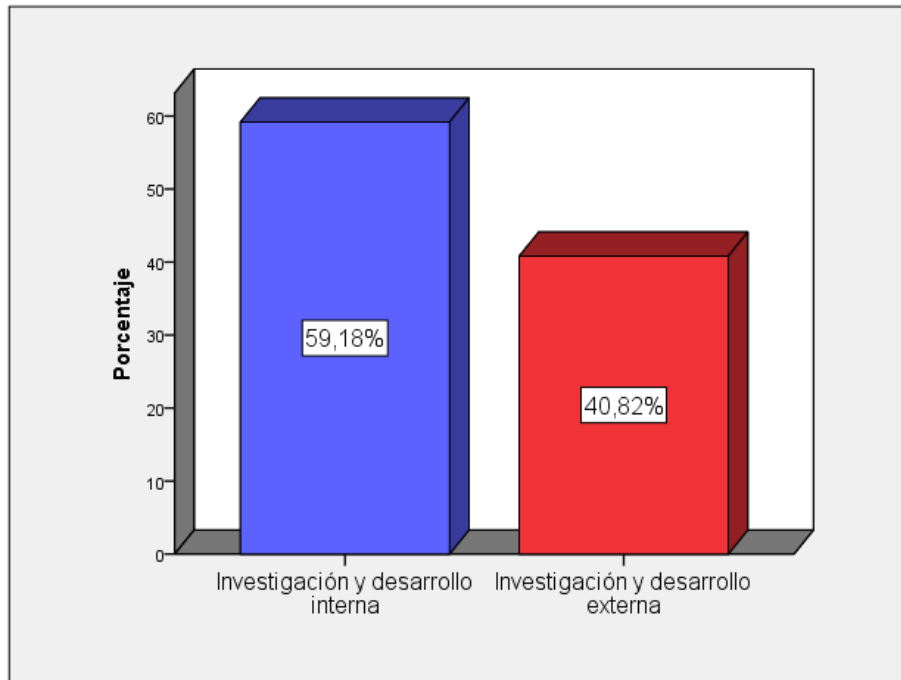


Figura 15- Representación porcentual pregunta 12.

Interpretación:

De la figura 15 se puede determinar que del 100% de las empresas encuestadas que desarrollaron actividades de investigación y desarrollo, el 59,18% realizó investigación y desarrollo interna mientras que el 40,82% restante realizó investigación y desarrollo externa. Esto nos indica gran parte de las empresas que implementaron actividades de i+d se enfocaron principalmente al trabajo creativo realizado en forma sistemática, con el objetivo de generar un nuevo conocimiento, aprovechando un conocimiento que ya tenían o que fue desarrollado por otro y que fue aplicado dentro de la empresa, mientras que la minoría lo hizo mediante la contratación o financiación de un grupo de investigadores.

Pregunta 13. ¿Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia?:

Tabla 4- Presentación de resultados pregunta 13.

¿Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia?:	SI	NO	TOTAL
“Adquisición de maquinaria y equipos”	46,15%	53,85%	100%
“Adquisición de Software”	47,87%	52,13%	100%
“Adquisición de Hardware”	31,76%	68,24%	100%
“Adquisición de Tecnología desincorporada”	27,38%	72,62%	100%
“Adquisición de conocimientos externos para la innovación”	30,34%	69,66%	100%
“Contratación de consultorías y asistencia técnica”	29,07%	70,93%	100%
“Actividades de ingeniería y diseño industrial”	12,94%	87,06%	100%
“Capacitación del personal”	73,68%	26,32%	100%
“Introducción de innovaciones al mercado”	38,89%	61,11%	100%
“Capacitación para la innovación”	36,78%	63,22%	100%
“Diseño”	26,74%	73,29%	100%
“Instalación y puesta a punto de nuevos equipos para la innovación”	25,58%	74,42%	100%

Interpretación:

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 46,15% respondió que adquirir maquinaria y equipos fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 53,85% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 47,87% respondió que adquirir software fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 52,13% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 31,76% respondió que adquirir hardware fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 68,24% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 27,38% respondió que adquirir tecnología desincorporada fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 72,62% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 30,34% respondió que adquirir conocimientos externos fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 69,66% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 46,15% respondió que contratar consultorías o asistencias técnicas fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 70,93% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 12,94% respondió que implementar actividades de ingeniería y diseño industrial fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 87,06% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 73,68% respondió que capacitar al personal fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 26,32% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 46,15% respondió que introducir innovaciones al mercado ya sea por medio de investigación de mercado o demás actividades fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 61,11% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 36,78% respondió que capacitar para la innovación fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 63,22% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 26,74% respondió que el cambio de diseño en la forma y aspecto de sus servicios fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 73,26% restante no lo hizo.

La tabla 4 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 25,58% respondió que la instalación y puesta a punto de nuevos equipos para la innovación fue una de las actividades innovativas que desarrolló durante la pandemia mientras que el 74,42% restante no lo hizo.

Pregunta 14. ¿En qué área de la organización se ha implementado mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?

Tabla 5- Presentación de resultados pregunta 14.

¿En qué área de la organización se ha implementado mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
Dirección	9,37%	38,54%	28,12%	17,71%	6,25%	100%
Talento Humano	8,33%	32,29%	28,13%	27,08%	4,17%	100%
Producción	5,26%	18,95%	25,26%	44,21%	6,32%	100%
Finanzas y Contabilidad	4,21%	29,47%	34,74%	28,42%	3,16%	100%
Marketing y ventas	4,17%	11,46%	35,42%	39,58%	9,38%	100%

Interpretación:

La tabla 5 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 38,54% que representa la mayor proporción respondieron que las actividades innovativas que desarrollaron durante la pandemia se implementaron en un bajo grado dentro del área de dirección y el 6,25% que representa la minoría mencionó que lo hace en un muy alto grado de implementación en esta área.

La tabla 5 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 32,29% que representa la mayor proporción respondieron que las actividades innovativas que desarrollaron durante la pandemia se implementaron en un bajo grado dentro del área de talento humano y el 4,17%

que representa la minoría mencionó que lo hace en un muy alto grado de implementación en esta área.

La tabla 5 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 44,21% que representa la mayor proporción respondieron que las actividades innovativas que desarrollaron durante la pandemia se implementaron en un alto grado dentro del área de producción y el 5,26% que representa la minoría mencionó que lo hace en un muy bajo grado de implementación en esta área.

La tabla 5 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 34,74% que representa la mayor proporción respondieron que las actividades innovativas que desarrollaron durante la pandemia se implementaron en un mediano grado dentro del área de finanzas y contabilidad y el 3,16% que representa la minoría mencionó que lo hace en un muy alto grado de implementación en esta área.

La tabla 5 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 39,58% que representa la mayor proporción respondieron que las actividades innovativas que desarrollaron durante la pandemia se implementaron en un alto grado dentro del área de marketing y ventas y el 4,17% que representa la minoría mencionó que lo hace en un muy bajo grado de implementación en esta área.

Interpretación general pregunta 14:

La aplicación de las actividades de innovación se hizo mayormente en las áreas de producción con un 44,21% de aplicación, en la de marketing con un 39,58% y en finanzas y contabilidad con un 28,42%, con un alto grado de implementación.

Lo que demuestra que las actividades de innovación se efectuaron mayormente dentro de las áreas de operaciones, marketing y finanzas.

EFFECTOS DE LAS ACTIVIDADES INNOVATIVAS IMPLEMENTADAS

Pregunta 15. ¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?

Tabla 6- Presentación de resultados pregunta 15.

¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
“Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes”	3,92%	26,47%	21,57%	44,12%	3,92%	100%
“Mejorar la destreza para crear productos o servicios nuevos”	6,06%	26,26%	36,36%	27,27%	4,04%	100%
“Mejorar la calidad de los productos”	5,94%	16,83%	31,68%	36,63%	8,91%	100%
“Reducir los costos por brindar el servicio”	4,90%	27,45%	35,29%	24,51%	7,84%	100%
“Mejorar la comunicación de la información dentro y fuera de la empresa, además de su participación”	4,95%	20,79%	26,73%	41,58%	5,94%	100%
“Incrementar o mantener la participación de mercado”	8,08%	17,17%	28,28%	37,37%	9,09%	100%
“Introducir servicios para un nuevo segmento de mercado”	14%	25%	33%	21%	7%	100%
“Introducir servicios para un mercado geográficamente nuevo”	21,21%	32,32%	18,18%	17,17%	11,11%	100%

Interpretación:

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 44,12% mencionó que el reducir tiempo de respuesta a los clientes fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un alto impacto dentro de la empresa, mientras que el 3,92% mencionó que tuvo un bajo y muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 36,36% mencionó que el mejorar la destreza para crear nuevos productos y procesos fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un mediano impacto dentro de la empresa, mientras que el 4,04% mencionó que tuvo muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 36,63% mencionó que el mejorar la calidad de los servicios fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un alto impacto dentro de la empresa, mientras que el 5,94% mencionó que tuvo muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 35,29% mencionó que reducir los costos por brindar un servicio fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un mediano impacto dentro de la empresa, mientras que el 4,90% mencionó que tuvo muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 41,58% mencionó que el mejorar la comunicación de la información dentro y fuera de la empresa, además de la participación. fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un alto impacto dentro de la empresa, mientras que el 4,95% mencionó que tuvo muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 37,37% mencionó que el mantener o incrementar la participación de la empresa en el mercado fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un alto impacto dentro de la empresa, mientras que el 8,08% mencionó que tuvo muy bajo impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 33% mencionó que el introducir servicios para un nuevo segmento de mercado fue un efecto de las actividades innovativas que tuvo un mediano impacto dentro de la empresa, mientras que el 7% mencionó que tuvo un muy alto impacto dentro de la empresa.

La tabla 6 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 32,32% mencionó que introducir servicios para un mercado geográficamente nuevo fue un efecto de las actividades

innovativas que tuvo un bajo impacto dentro de la empresa, mientras que el 11,11% mencionó que tuvo un muy alto impacto dentro de la empresa.

Pregunta 16. Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?

Tabla 7-Presentación de resultados pregunta 16.

Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?	SI	NO	TOTAL
Computadoras	90,91%	9,09%	100%
Teléfonos móviles	89,09%	10,91%	100%
Internet	94,55%	5,45%	100%
Software	76,36%	23,64%	100%
Almacenamiento	71,82%	28,18%	100%
Plataformas digitales	77,27%	22,73%	100%

Interpretación:

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 90,91% señala que antes de la pandemia contaba con computadoras como una herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 9,09% restante no.

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 89,09% señala que antes de la pandemia contaba con teléfonos móviles como herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 10,91% restante no.

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 94,55% señala que antes de la pandemia contaba con internet como una herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 5,45% restante no.

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 76,36% señala que antes de la pandemia contaba con software como una herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 23,64% restante no.

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 71,82% señala que antes de la pandemia contaba con almacenamiento en la nube como una herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 28,18% restante no.

La tabla 7 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 77,27% señala que antes de la pandemia contaba con plataformas digitales como una herramienta digital dentro de su empresa, mientras que el 22,73% restante no.

Pregunta 17. Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?

Tabla 8- Presentación de resultados pregunta 17.

Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?	SI	NO	TOTAL
Computadoras	43,64%	56,36%	100%
Teléfonos móviles	28,18%	71,82%	100%
Internet	29,09%	70,91%	100%
Software	27,27%	72,73%	100%
Almacenamiento	29,09%	70,91%	100%
Plataformas digitales	47,27%	52,73%	100%

Interpretación:

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 43,64% señala que durante la pandemia adquirieron computadoras para su empresa, mientras que el 56,36% restante no lo hizo.

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 28,18% señala que durante la pandemia adquirieron teléfonos móviles para su empresa, mientras que el 71,82% restante no lo hizo.

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 29,09% señaló que durante la pandemia adquirieron internet para su empresa, mientras que el 70,91% restante no lo hizo.

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 27,27% señaló que durante la pandemia adquirieron software para su empresa, mientras que el 72,73% restante no lo hizo.

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 29,09% señaló que durante la pandemia adquirieron almacenamiento en la nube para su empresa, mientras que el 70,91% restante no lo hizo.

La tabla 8 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 47,27% señaló que durante la pandemia adquirieron plataformas digitales para su empresa, mientras que el 52,73% restante no lo hizo.

Pregunta 18. De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?

Tabla 9- Presentación de resultados pregunta 18.

De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?	SI	NO	TOTAL
“Diseñar o mantener página web”	47,27%	52,73%	100%
“Interactuar con clientes”	76,36%	23,64%	100%
“Interactuar con entidades públicas”	53,64%	46,36%	100%
“Enviar o recibir documentación electrónica fuera de la empresa”	64,55%	35,45%	100%
“Uso de herramientas financieras electrónicas”	63,64%	36,36%	100%
“Compartir información electrónica a los stakeholders”	47,27%	52,73%	100%
“Compra de productos en línea”	51,82%	48,18%	100%
“Venta de productos/servicios en línea”	43,64%	56,36%	100%
“Compartir información electrónica dentro de la empresa, que pueda ser procesada automáticamente”	46,36%	53,64%	100%

Interpretación:

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 47,27% señaló que durante la pandemia utilizó TIC’s para actividades de diseño y mantenimiento de página web mientras que el 52,73% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas no

utilizaron las tecnologías de la Información y las Comunicaciones para el diseño o página web.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 76,36% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para interactuar con clientes mientras que el 23,64% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas utilizaron las TIC's para interactuar con sus clientes ya sea vía correo electrónico, redes sociales, etc.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 53,64% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para interactuar con entidades públicas mientras que el 46,36% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas utilizaron las TIC's para interactuar con entidades públicas ya sea para agilizar procesos o informarse sobre procedimientos necesarios para ejecutar alguna acción.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 64,55% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para enviar o recibir documentación electrónica fuera de la empresa mientras que el 35,45% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas utilizaron las TIC's enviar o recibir documentación electrónica fuera de la empresa.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 63,64 % señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para el uso de herramientas financieras electrónicas, mientras que el 36,36% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas utilizaron las TIC's para realizar gestiones financieras.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 47,27% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para compartir información electrónica con sus proveedores y clientes mientras que el 52,73% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas no utilizaron las TIC's para compartir información electrónica sobre la gestión de la cadena de suministro con sus proveedores y clientes.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 51,82% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para compras de productos en línea mientras que el 48,18% restante

no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas utilizaron las TIC's para realizar compras de productos en línea.

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 43,64% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para vender sus servicios en línea mientras que el 56,36% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas no utilizaron las TIC's para vender sus servicios en línea

La tabla 9 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 46,36% señaló que durante la pandemia utilizó TIC's para compartir información electrónica dentro de sus empresas, mientras que el 53,64% restante no lo hizo. Esto indica que la mayor parte de estas empresas no utilizaron las TIC'S para intercambiar información electrónica.

Pregunta 19. Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?

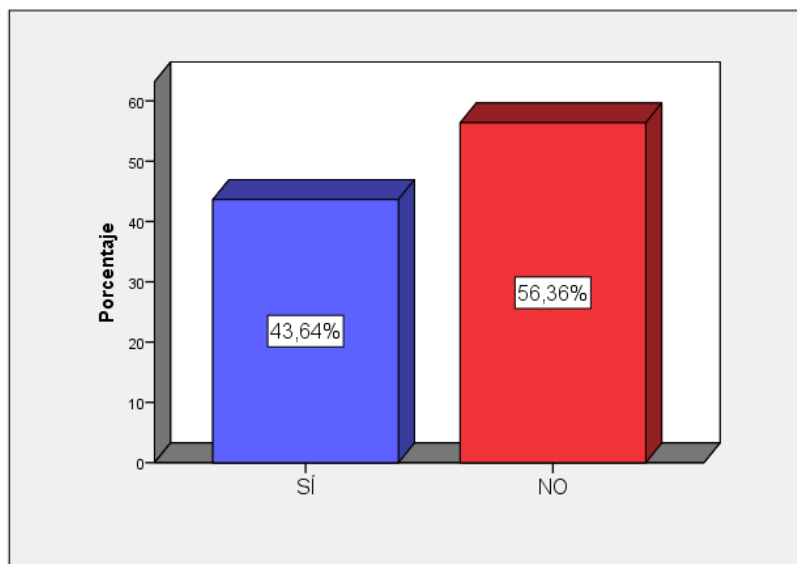


Figura 16- Representación porcentual pregunta 19.

Interpretación:

La figura 16 indica que del 100% de las pymes encuestadas el 43,64% señaló que la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, mientras que el 56,36% restante no lo hizo. Esto indica que la mayoría de las pymes del sector de servicios de la ciudad de Quito no invirtieron en desarrollar o mejorar las habilidades en sus empleados para el uso o el manejo de las TIC's.

Pregunta 20. Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.

Tabla 10- Representación de resultados de pregunta 20.

Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
Dirección	4,55%	37,88%	31,82%	19,70%	6,06%	100%
Talento Humano	10,29%	20,59%	35,29%	29,41%	4,41%	100%
Producción	8,70%	17,39%	28,99%	37,68%	7,25%	100%
Finanzas y Contabilidad	5,88%	19,12%	33,82%	30,88%	10,29%	100%
Marketing y ventas	7,37%	11,76%	26,47%	38,24%	16,18%	100%

Interpretación:

La tabla 10 indica que del 100% de las pymes encuestadas que destinaron recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, el 37,88% señaló que el impacto dentro del área directiva fue bajo, el 31,82% señaló que el impacto fue medianamente importante dentro del área, mientras que el 4,55% de estas mencionó que su impacto fue muy bajo. Lo que indica que el invertir para desarrollar o mejorar las habilidades en los empleados para el uso o el manejo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones no tuvo un gran impacto dentro del área directiva.

La tabla 10 indica que del 100% de las pymes encuestadas que destinaron recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, el 35,29%

señaló que el impacto dentro del área de talento humano fue medianamente significativo, el 29,41% señaló que el impacto fue alto dentro del área, mientras que el 4,41% de estas mencionó que su impacto fue muy alto. Lo que indica que el invertir para desarrollar o mejorar las habilidades en los empleados para el uso o el manejo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones tuvo un impacto considerable dentro del área de talento humano.

La tabla 10 indica que del 100% de las pymes encuestadas que destinaron recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, el 37,66% señaló que el impacto dentro del área operativa fue alto, el 26,992% señaló que el impacto fue medianamente importante dentro del área, mientras que el 7,25% de estas mencionó que su impacto fue muy alto. Lo que indica que el invertir para desarrollar o mejorar las habilidades en los empleados para el uso o el manejo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones tuvo un gran impacto dentro del área operativa.

La tabla 10 indica que del 100% de las pymes encuestadas que destinaron recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, el 33,82% señaló que el impacto dentro del área financiera fue medianamente importante, el 30,88% señaló que el impacto fue alto dentro del área, mientras que el 5,88% de estas mencionaron que su impacto fue muy bajo dentro del área. Lo que indica que el invertir para desarrollar o mejorar las habilidades en los empleados para el uso o el manejo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su mayoría tuvo un gran impacto dentro del área financiera y contable.

La tabla 10 indica que del 100% de las pymes encuestadas que destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias sobre el uso y el manejo de TIC's, el 38,24% señaló que el impacto dentro del área de marketing fue alto, el 26,47% señaló que el impacto fue medianamente importante dentro del área, mientras que el 7,35% de estas mencionó que su impacto fue muy bajo. Lo que indica que el invertir para desarrollar o mejorar las habilidades en los empleados para el uso o el manejo de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en su mayoría tuvo un gran impacto dentro del área de marketing y ventas.

Pregunta 21. De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.

Tabla 11- Presentación de resultados pregunta 21.

De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
“Escasez de personal de la empresa con capacidades para enfrentar procesos innovadores”	7,84%	16,67%	49,02%	25,49%	0,98 %	100%
“Deficiencias en la organización administrativa o de la producción”	6%	26%	48%	19%	1%	100%
“Dificultades financieras en la empresa”	6,86%	11,76%	42,16%	35,29%	3,92 %	100%
“Actitud y predisposición de empleados”	5,94%	27,72%	37,62%	22,77%	5,94 %	100%
“Período de retorno excesivamente largo”	9,09%	24,75%	30,69%	31,68%	2,97 %	100%

Interpretación:

La tabla 11 indica que del 100% de las pymes, el 49,02% considera que la carencia de personal de la empresa con las capacidades requeridas para encarar procesos innovadores es una limitante que tiene un mediano impacto para poder innovar dentro de la empresa, mientras que el 0,98% considera que es una limitante que genera un muy alto impacto para poder innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que la carencia o escasez de personal con las calificaciones requeridas para encarar procesos innovadores es una limitante que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

La tabla 11 indica que del 100% de las pymes, el 48% considera que los problemas o deficiencias en la organización administrativa o de la producción son una limitante endógena que tiene un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, mientras que la minoría que representa el 1% considera que es una limitante que genera un muy alto impacto para poder innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas

consideran que los problemas o deficiencias en la organización administrativa o de la producción son una limitante que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

La tabla 11 indica que del 100% de las pymes, el 42,16% que representa la mayoría de las empresas consideran que las dificultades financieras son una limitante endógena que causan un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, mientras que la minoría que representa el 3,92% de la muestra considera que es una limitante que genera un muy alto impacto para poder innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que las dificultades financieras son una limitante que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

La tabla 11 indica que del 100% de las pymes, el 37,62% que representa la mayoría de la muestra consideran que la actitud y la predisposición de los empleados son una limitante endógena que causan un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, mientras que la minoría que representa el 5,94% de la muestra consideran que es una limitante que genera un muy bajo y muy alto impacto al momento de querer innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que la actitud y la predisposición de los empleados son una limitante que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

La tabla 11 indica que del 100% de las pymes, el 31,68% que representa la mayoría de la muestra consideran que el período de retorno excesivamente largo es una limitante endógena que causan un alto impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 30,96% considera que genera un mediano impacto, mientras que la minoría que representa el 2,97% de la muestra consideran que es una limitante que genera muy alto impacto al momento de querer innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que el período de retorno excesivamente largo una limitante que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

Pregunta 22. De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.

Tabla 12- Presentación de resultados pregunta 22.

De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta	Total
“Falta de personal calificado para encarar puestos de la empresa”	2,97%	27,72%	41,58%	25,74%	1,98%	100%
“Problemas para acceder a los conocimientos exógenos requeridos por la empresa”	5,88%	32,35%	35,29%	23,53%	2,94%	100%
“Reducido tamaño de mercado, lo que se traduce en deseconomías de escala”	5%	32%	32%	29%	2%	100%
“Estructura del mercado donde opera la empresa”	6%	35%	35%	18%	6%	100%
“Deficiencia en la estructura física que necesita la empresa”	8,92%	31,68%	34,65%	20,79%	3,96%	100%
“Deficiencias burocráticas o alto costo en el sistema de protección de la propiedad intelectual”	10,10%	32,32%	34,34%	18,18%	5,05%	100%
“Costos altos para obtener financiamiento para innovar”	5,05%	26,26%	37,37%	25,25%	6,06%	100%
“Falta de incentivos a la innovación debido al sector dónde pertenece la empresa”	7%	27%	34%	26%	6%	100%
“Falta de incentivos a la innovación debido a que no existe alta demanda”	6,93%	31,68%	31,68%	24,75%	4,95%	100%
“Falta de motivación a la innovación debido a las deficientes políticas públicas”	8%	26%	33%	25%	8%	100%

Interpretación:

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 41,58% que representa la mayoría de la muestra considera que la falta de personal con las capacidades requeridas por

la empresa es una limitante exógena que tiene un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, mientras que el 1,98% considera que es una limitante que genera un muy alto impacto para poder innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pymes consideran que la escasez del personal como capacidades requeridas por la empresa es una limitante exógena que tiene un peso medianamente importante para poder innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 35,29% que representa la mayoría de la muestra considera que los problemas para acceder a los conocimientos exógenos que busca la empresa son una limitante exógena que tiene un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 32,35% considera que causa un bajo impacto, mientras que el 2,94% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pymes consideran que los problemas para acceder a los conocimientos exógenos requeridos por la empresa son una limitante exógena con un mediano grado de importancia al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 32% que representa la mayoría de la muestra considera que un reducido tamaño de mercado, lo que se traduce en deseconomías de escala es una limitante exógena que tiene un mediano y bajo impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 29% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 2% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que un reducido tamaño de mercado son una limitante exógena con un grado de importancia considerable al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 35% que representa la mayoría de la muestra considera que la estructura del mercado en que opera o intenta operar la empresa es una limitante exógena que tiene un mediano y bajo impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 18% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 6% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy bajo y muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría

las pequeñas y medianas empresas consideran la estructura del mercado en que opera o intenta operar la empresa es una limitante exógena con un grado de importancia medianamente bajo al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 34,65% que representa la mayoría de la muestra considera que las deficiencias en la estructura física que necesita la empresa son una limitante exógena que tiene un mediano impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 31,68% considera que tiene un bajo impacto, mientras que el 3,96% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría pymes consideran a la falta de infraestructura requerida por la empresa son una limitante exógena con un grado de importancia medianamente bajo al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 34,34% que representa la mayoría de la muestra considera que las deficiencias burocráticas o alto costo en el sistema de protección de la propiedad intelectual son una limitante exógena que tiene un mediano grado de impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 32,32% considera que tiene un bajo impacto, mientras que el 5,05% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pymes consideran que las deficiencias burocráticas o el alto costo en el sistema de protección de la propiedad intelectual son una limitante exógena con un grado de importancia medianamente bajo al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 37,37% que representa la mayoría de la muestra considera que las dificultades de acceso o costo excesivo del financiamiento a la innovación son una limitante exógena que tiene un mediano grado de impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 26,26% considera que tiene un bajo impacto, el 25,25% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 5,05% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy bajo impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que las dificultades de acceso o costo excesivo del

financiamiento a la innovación son una limitante exógena considerablemente importante al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 34% que representa la mayoría de la muestra considera que la falta de incentivos a la innovación debido al sector dónde pertenece la empresa es una limitante exógena que tiene un mediano grado de impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 27% considera que tiene un bajo impacto, el 26% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 6% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pymes consideran que la falta de incentivos a la innovación debido al sector de la empresa es una limitante exógena considerablemente importante al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 31,68% que representa la mayoría de la muestra considera que la falta de incentivos a la innovación debido a que no existe alta demanda en el sector es una limitante exógena que tiene un mediano y bajo grado de impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 24,75% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 4,95% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que los insuficientes incentivos a la innovación debido a la baja receptividad de la demanda es una limitante exógena considerablemente importante al momento de innovar dentro de la empresa.

La tabla 12 indica que del 100% de las pymes encuestadas, el 33% que representa la mayoría de la muestra considera que la falta de incentivos a la innovación debido a las políticas públicas son una limitante exógena que tiene un mediano grado de impacto al momento de innovar dentro de la empresa, el 26% considera que tiene un bajo impacto, el 25% considera que tiene un alto impacto, mientras que el 8% que representa la minoría de estas empresas consideran que es una limitante que genera un muy bajo y muy alto impacto al momento de innovar. Esto nos indica que en su mayoría las pequeñas y medianas empresas consideran que los insuficientes incentivos a la innovación debido a deficiencias en las políticas públicas son una limitante exógena considerablemente importante al momento de innovar dentro de la empresa.

3.2 DISCUSIÓN

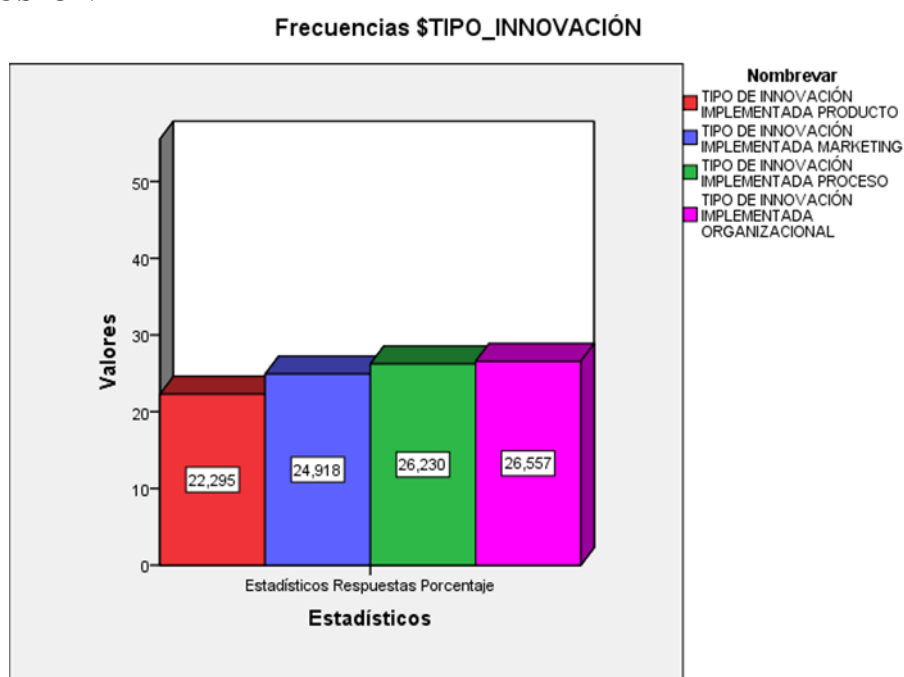


Figura 17- Representación porcentual tipo de innovación implementada.

- Como se muestra en la figura 17, donde se representa que tipo de innovación implementaron mayormente las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Quito durante la pandemia, la mayor proporción se encuentran dentro de la innovación organizacional y la innovación de proceso con un 26,60% y 26,20% de implementación respectivamente, no por mucha diferencia le sigue la innovación de marketing con un 24,90%, además se puede evidenciar que el tipo de innovación que se desarrolló en menor grado dentro de las pymes de servicios es la innovación de producto con un 22,30%.
- La figura 9 indica que la mayor cantidad de innovaciones de productos/servicios realizados por las pymes de servicios fueron simplemente nuevas para la empresa y no para el mercado, lo que indica que su nivel de novedad al momento de innovar es bajo.

QUIÉN REALIZÓ LA INNOVACIÓN

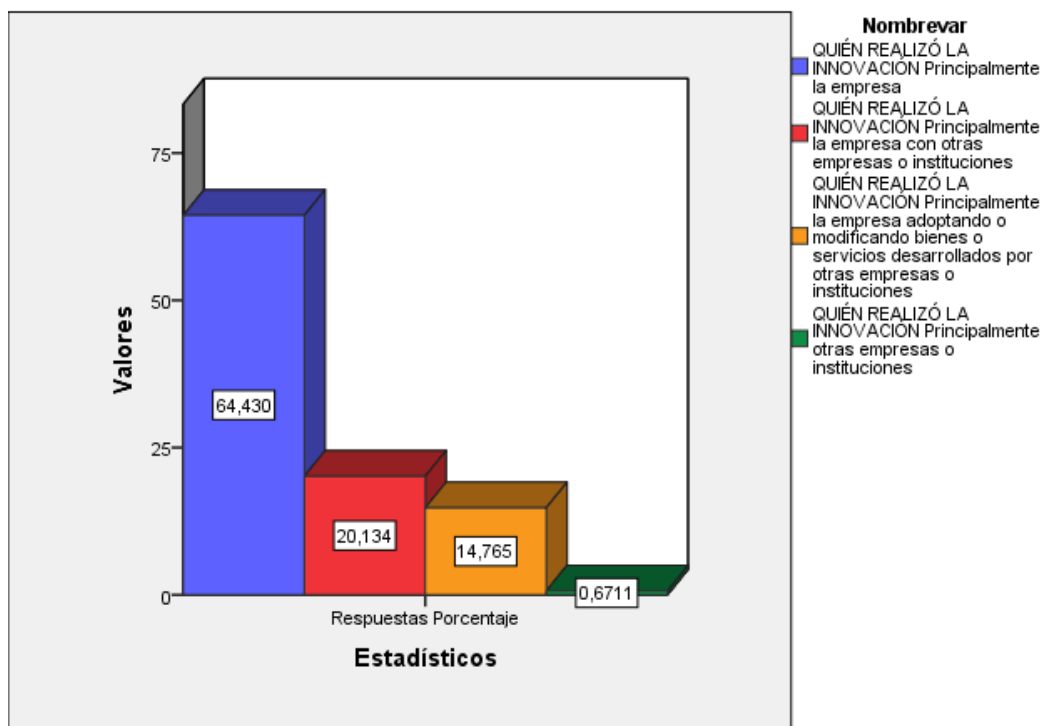


Figura 18- Representación porcentual quién realizó la innovación.

- La figura 18 representa la tendencia de las pymes de servicios al momento de innovar en productos y en procesos, la mayor parte de las empresas que innovaron lo hicieron por cuenta propia es decir el 64,43% realiza las actividades innovativas con recursos propios, mientras que el 20,13% lo hace con el apoyo de otras empresas o instituciones, es decir que además de los recursos propios, hacen uso de los recursos de terceros para poder llevar a cabo las innovaciones. El 14,80% de pymes que innovaron lo hicieron adoptando bienes o servicios realizados por otras empresas o instituciones. Finalmente, la minoría representada por el 0,07% de pymes lo hacen de forma en que terceriza por completo esta actividad ya que contrata a instituciones externas para que realicen estas innovaciones.
- De acuerdo con los puntos mencionados anteriormente, se puede inferir que la mayor parte de las pymes del sector de servicios de la ciudad de Quito durante la pandemia producida por el covid-19 tuvo la tendencia de innovar en procesos y en la parte organizativa de la empresa.

- Para la innovación de procesos las pymes realizaron algunas actividades que le permitieron generar esta innovación, la tabla 1 demuestra que la mayoría de las pymes generaron un nuevo o significativamente mejorado método de ejecución de los servicios y de logística, lo que les permitió modificar procesos y crear nuevos procedimientos que pudieran ejecutarse durante el tiempo de pandemia.
- Para la innovación organizacional las pymes implementaron ciertas actividades direccionadas a cambiar y mejorar la parte organizativa de la empresa, como se evidencia en la tabla 2, las pymes incluyeron nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos y nuevos métodos de organización de responsabilidades y toma de decisiones, permitiéndoles crear una nueva estructura que se adapte mejor al contexto de la pandemia.
- Además, aunque la innovación de marketing y ventas no fue el tipo de innovación implementado principalmente por las pymes durante la pandemia, una gran parte de las pequeñas y medianas empresas ejecutaron este tipo de innovación mediante el uso de nuevos métodos o técnicas para la promoción del servicio entre los que se incluye la publicidad, cambio de imagen de marca, etc. Además, las pymes implementaron nuevos métodos para los canales de distribución del servicio como se puede evidenciar en la tabla 3.

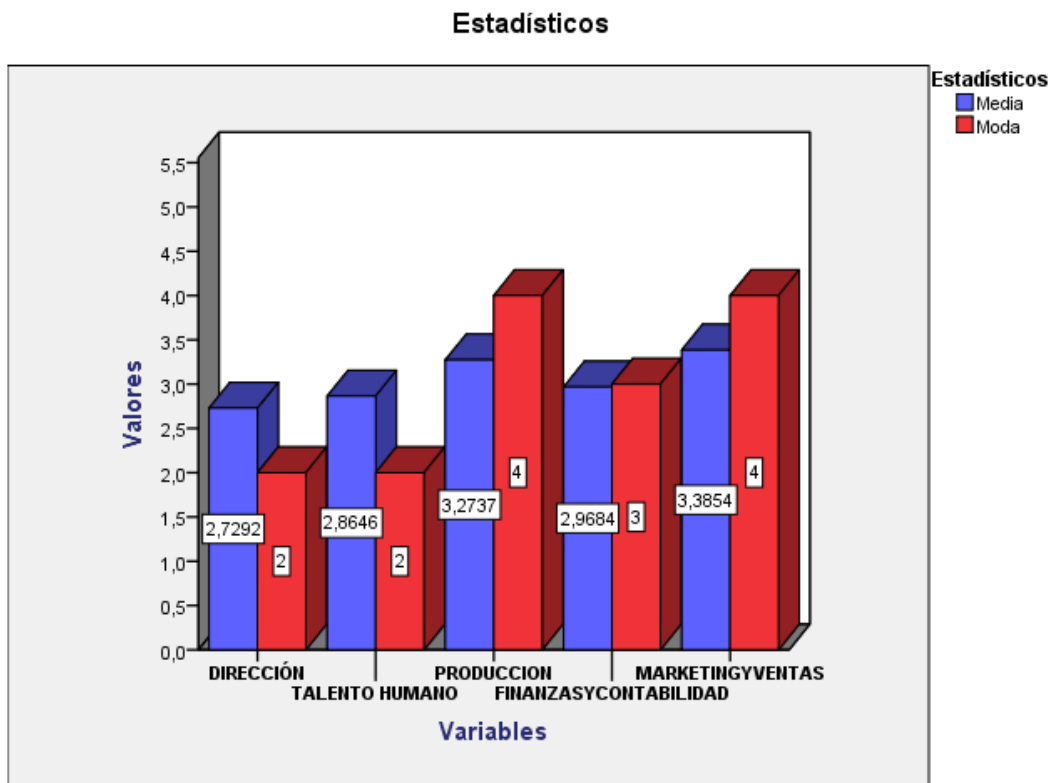


Figura 19- Representación porcentual áreas de implementación de innovación.

- La figura 19, refleja en promedio cual es el grado de implementación en que se realizan las actividades innovativas dentro de cada área de la empresa. En las áreas de dirección, talento humano, operación, finanzas y marketing en promedio existe un mediano grado de implementación de las estrategias innovativas en las pymes de servicios de Quito.
- Además, se puede visualizar que la tendencia de este tipo de pymes al momento de implementar las estrategias innovativas se inclina principalmente a las áreas operativa y de marketing, por ende, se puede inferir que las pymes del sector servicios de Quito desarrollan principalmente estrategias de innovación dentro del área de producción y marketing y ventas.

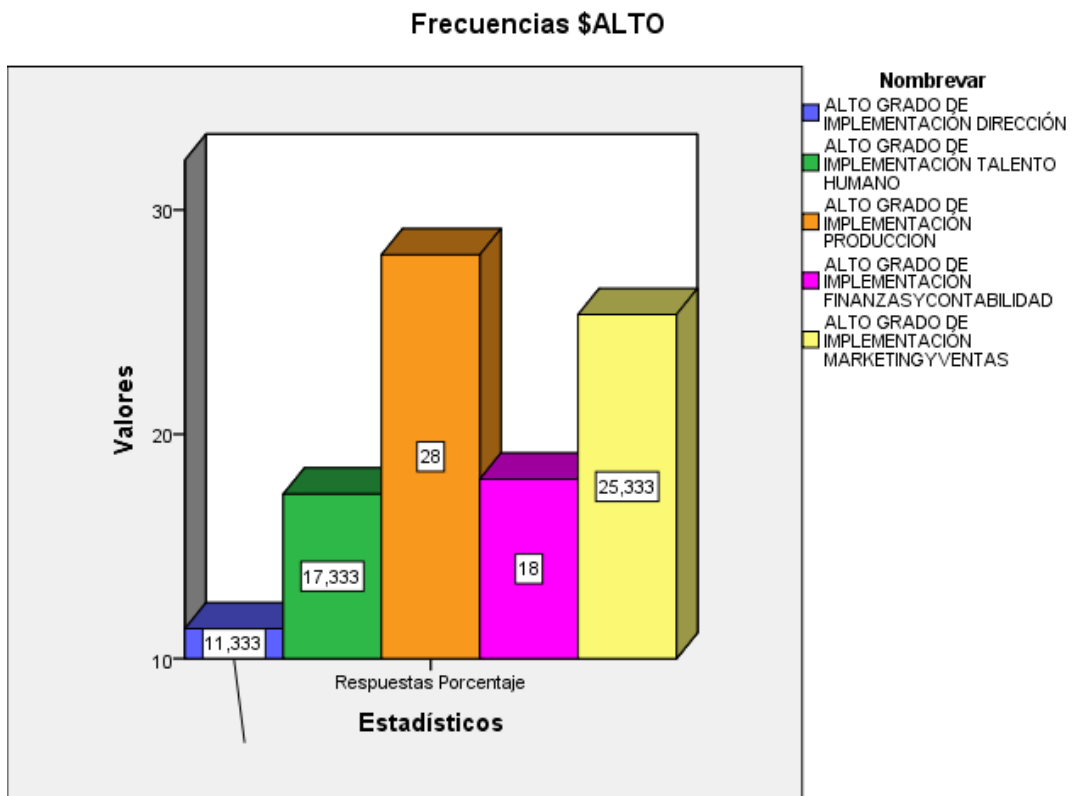


Figura 20- Alto grado de implementación.

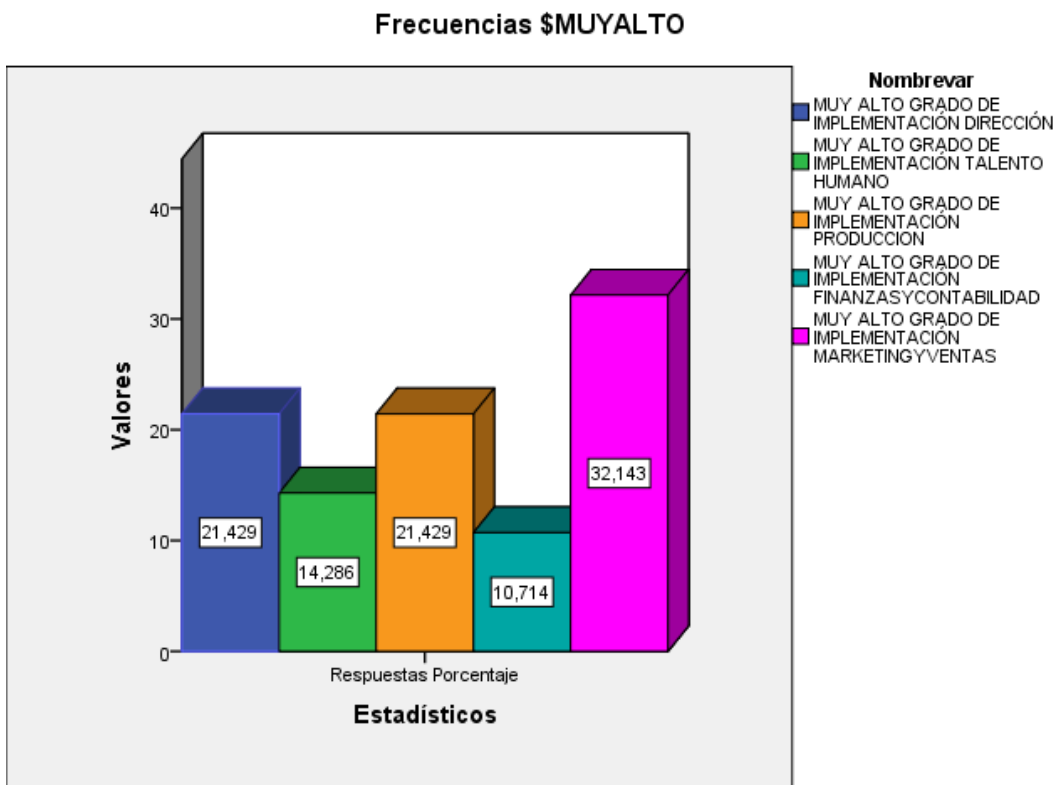


Figura 21- Muy alto grado de implementación.

- La figura 20, nos indica en qué áreas de la empresa se aplican en un alto grado las actividades innovativas. La figura indica que en el área de producción y el en área de marketing y ventas con un 28% y 25,3% respectivamente son aquellas áreas donde más se implementan en un alto grado las actividades innovativas en la empresa.
- La figura 21, nos indica en qué áreas de la empresa se aplican en un muy alto grado las actividades innovativas. La figura indica que, en el área de marketing y ventas, de dirección y de producción con un 32%, 21,4% y 21,4% respectivamente son aquellas áreas donde más se implementa en un muy alto grado las actividades innovativas en la empresa.
- Después de analizar la información anteriormente presentada podemos destacar que las áreas de la empresa dónde se han desarrollado principalmente las estrategias de innovación dentro de las pymes de servicios de la ciudad de Quito son en las áreas de marketing y ventas, producción y dirección. Lo que significa que muchas de las actividades innovativas que se implementan o se realizan dentro de las pymes del sector de servicios de Quito se las enfoca principalmente a la producción y creación de los servicios, que están enfocadas en la gestión de la logística, pactar precios, ventas, promociones, etc., y a las actividades enfocadas a la gestión eficiente de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

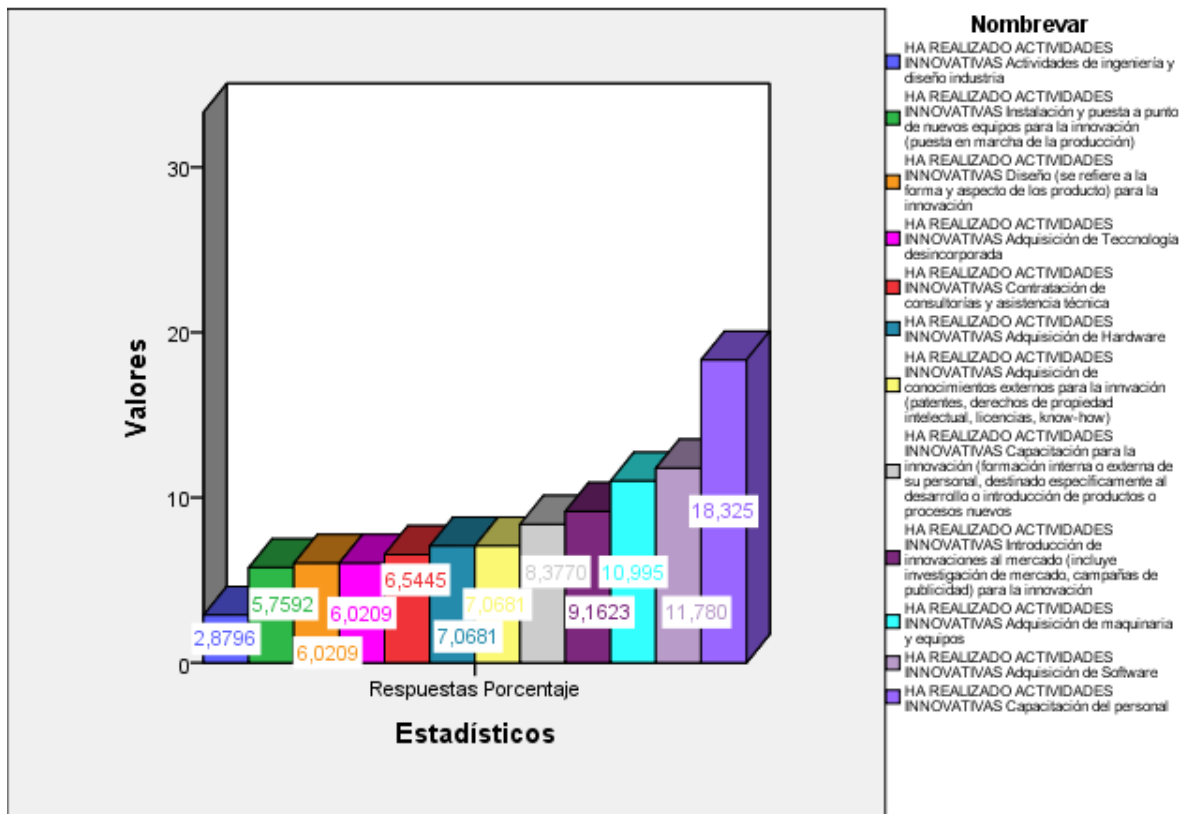


Figura 22- Actividades de innovación.

- La figura 22 representa la cantidad porcentual de las distintas actividades de innovación implementadas en las pymes de servicios, dónde se puede evidenciar que la capacitación del personal con el 18,33% es una de la principal actividad innovativa implementada dentro de las pymes de servicios de Quito durante la pandemia, la adquisición de software con el 11,80% y adquisición de maquinaria y equipo con el 11% también son unas de las actividades mayormente implementadas. Las demás actividades representadas en la figura 97 también se han implementado, pero en un porcentaje bajo que puede resultar no representativo.

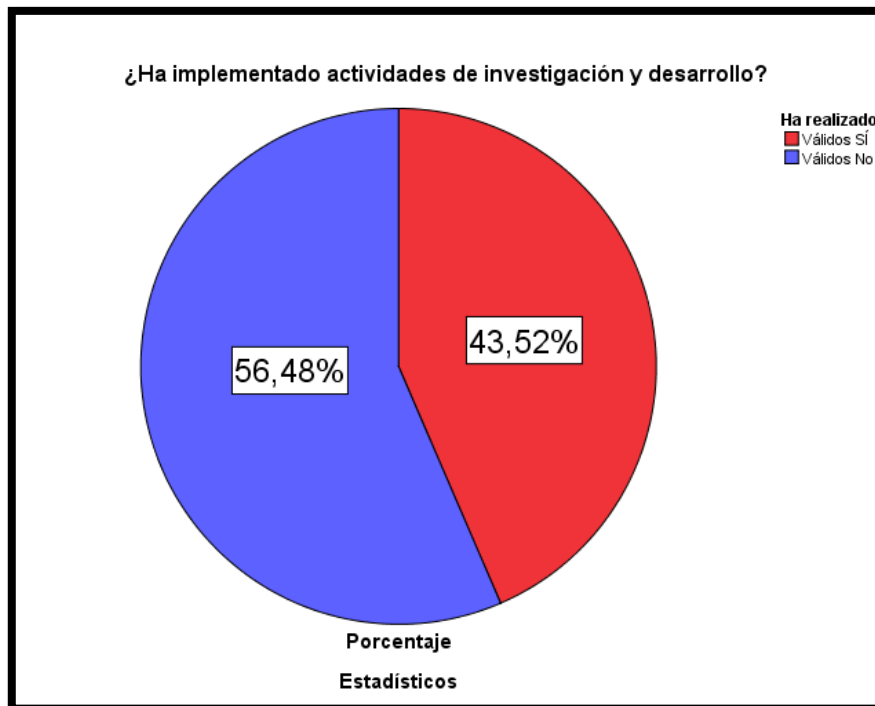


Figura 23- ¿Ha implementado actividades de investigación y desarrollo?

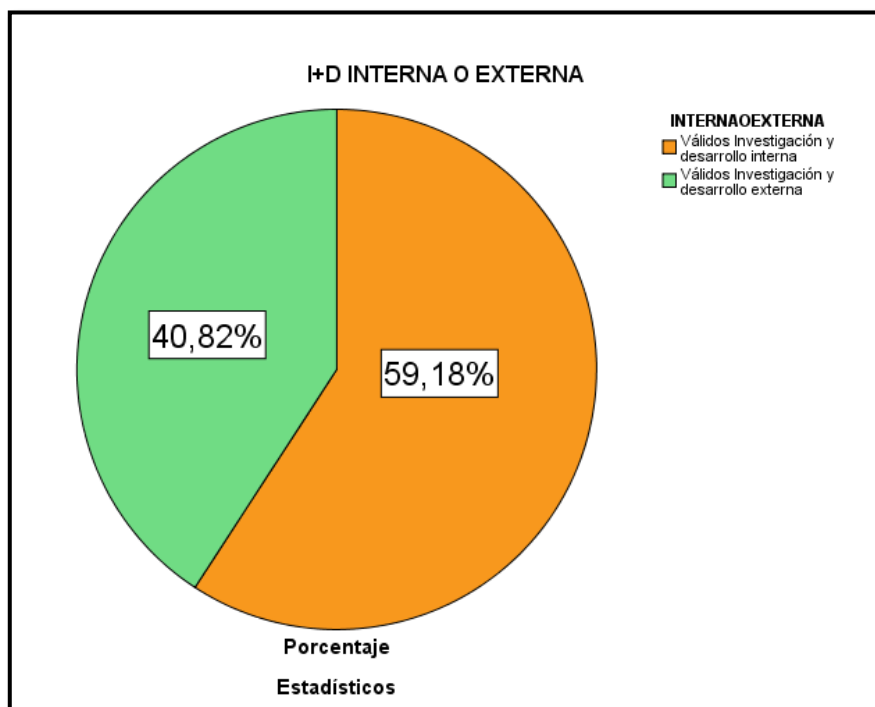


Figura 24- I+D interna o externa

- La figura 23 refleja la proporción de pymes de servicios de la ciudad de Quito que han desarrollado actividades de innovación y desarrollo, el 56,50% de pymes mencionaron que sí han implementado actividades de i+d. Po otro lado, la figura 24

indica que del 56,50% de personas que implementaron i+d, el 59,18% implementó i+d interna y el 40,82% restante implementó i+d externa. Lo que nos indica que las pymes del sector de servicios de la ciudad de Quito implementaron en mayor proporción i+d interna, es decir que cuando este tipo de empresas buscan generar un nuevo conocimiento o aprovechar un conocimiento generado por alguien más, se lo realiza mediante un trabajo de forma sistemática dentro de un departamento formal o si no se cuenta con él, se lo realiza de forma no ocasional pero sistemáticamente.

- Basándose en las tendencias de las pymes al momento de innovar, dónde su nivel de novedad es bajo y dónde sus actividades innovativas simplemente se enfocan en capacitar a sus colaboradores, adquirir maquinaria y equipo u otro tipo de actividades que no generan alguna ventaja o diferenciación con el resto de empresas dentro del mercado; y además con la base que se tiene de los distintos tipos de estrategias de innovación que existen y que se mencionaron en el marco teórico, se establece que las estrategias que se adaptan mejor a la realidad de las pymes de servicios de Quito estudiadas son:
- El marketing digital, debido a que esta es una herramienta útil y se utiliza alrededor del mundo, permite generar un alto grado de difusión de la empresa y del negocio. Además de que es una herramienta que no demanda de muchos recursos de la empresa, con buenas capacidades creativas y analíticas esta herramienta se presta para construir información útil que pueden servir para la toma de decisiones. Además, todas las pymes encuestadas tienen acceso al internet lo que les permite acceder a las bondades del marketing digital, con una buena gestión de esta se pueden crear nuevas formas de generar negocios y es un medio fácil y accesible para expandirse en el mercado.
- La estrategia de innovación defensiva, su actividad se basa principalmente en copiar y desarrollar productos en función a lo que la competencia con mayor tecnología y mayor poder innovador desarrolla, con esto aquellas empresas que tienen a la falta de conocimiento, financiamiento y de tecnología como barrera de innovación pueden encontrar una forma más fácil de estar a la vanguardia de lo que se desarrolla en el mercado y no quedar fuera de él, las pymes usualmente son un grupo de empresas

que no generan innovaciones con un alto grado de novedad, debido a que sus innovaciones resultan ser simplemente nuevas para la empresa pero no para el mercado, la estrategia defensiva se adapta a este tipo de empresas ya que es una estrategia útil para aquellas pymes que no quieren asumir los riesgos económicos de ser los primeros en innovar en algo y que no sea atractivo para el mercado, aparte de que esta estrategia hace referencia a que copiar resulta ser mucho más económico de innovar.

- La estrategia imitativa, esta una estrategia que se centra en seguir las tendencias de aquellas empresas que lideran el mercado por su tecnología o mayor poder adquisitivo, la estrategia imitativa se caracteriza en obtener licencias como un mecanismo para poder explotar los beneficios de los descubrimientos de las empresas líderes o de aprender de los fracasos de estas organizaciones, esto puede resultar útil cuando a las pymes no les interesa invertir en tecnología y correr el riesgo del fracaso, y cuando su objetivo no sea tener una buena base tecnológica en su empresa, si no, simplemente apoyarse de estas tecnologías para desarrollar ciertos programas en específico.
- Finalmente la estrategia oportunista o de nicho, es una estrategia que básicamente aprovecha las tendencias que aparecen en el mercado pero que no han sido abastecidas en el mercado aún, aunque pueda parecer una estrategia que demande muchos recursos ya sean físicos o financieros, no necesariamente es así, la importancia de esta estrategia radica en saber explotar los recursos con los que se cuenta y ser los primeros en satisfacer esta necesidad en el mercado, antes de que aquellas empresas con mayores poderes tecnológicos lo hagan, de esta manera se puede llegar a obtener una ventaja con respecto a la futura competencia sin la necesidad de utilizar muchos recursos tecnológicos.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Las pymes de servicios de la ciudad de Quito implementaron la innovación organizacional generando cambios en la práctica del negocio en la búsqueda de una mejor organización de los procesos del negocio, también agregaron nuevas metodologías para la gestión y organización de las responsabilidades y de toma de decisiones dentro de la empresa, permitiéndoles crear una nueva estructura que se adapte mejor al contexto de la pandemia.
- Además, implementaron la innovación de proceso por medio de la implementación de un nuevo o significativamente mejorado método de logística, entrega y distribución de insumos, lo que les permitió modificar y mejorar procesos y crear nuevos procedimientos que pudieran adaptarse al tiempo de pandemia.
- La innovación de marketing, que, aunque no fue el tipo de innovación principalmente implementado, gran cantidad de las pymes ejecutaron este tipo de innovación mediante el uso de nuevos medios o técnicas para la promoción del servicio entre los que se incluye la publicidad, cambio de imagen de marca, etc., así mismo implementaron nuevos métodos para los canales de distribución del servicio.
- La innovación de productos/servicios es el tipo de innovación que menos se implementa dentro de este tipo de empresas, además su nivel de novedad al momento de innovar es bajo debido a que sus innovaciones sólo han sido nuevas para la empresa y no para el mercado, es decir, implementan una innovación de tipo incremental ya que simplemente se hacen mejoras o adaptabilidades de productos/servicios que ya existen en el mercado.
- Las pymes de servicios de la ciudad de Quito innovan mayormente por cuenta propia, es decir no lo hace con el apoyo de otras empresas o usando recursos de otras instituciones, prefieren hacerlo de forma interna, con recursos y personal propio.

- El tipo de innovación que implementan principalmente estas pymes son de tipo incremental, ya que sus esfuerzos por innovar solo se reflejan en mejoras, modificaciones y desarrollos de ciertas características; y no en la creación de nuevos servicios, procesos o prácticas que no existan en el mercado.
- Las actividades innovativas o estrategias de innovación que se han desarrollado dentro de las pequeñas y medianas empresas de servicios de la ciudad de Quito se implementan mayormente dentro de las áreas de marketing y ventas, de producción y en el área de dirección, es decir son actividades que se enfocan principalmente a la capacitación de los operadores para mejorar sus prácticas dentro del proceso productivo, aquellas que están enfocadas en la gestión de la logística, pactar precios, ventas, promociones, etc. y a las actividades enfocadas a la gestión eficiente de los objetivos organizacionales.
- Una de las estrategias de innovación que se adapta al contexto de las pymes es el marketing digital, es una herramienta que mezcla lo tradicional con lo digital, y permite generar un alto grado de difusión de la empresa y del negocio sin la necesidad de utilizar muchos recursos de la empresa, además que es un mecanismo que les permite aumentar su competitividad.
- Otra estrategia de innovación que se adapta a las características de las pymes es la estrategia de innovación defensiva, su actividad se basa principalmente en copiar y desarrollar productos en función algo que ya existe y funciona en el mercado, es una estrategia útil y no se corre el riesgo económico que implica el crear nuevos productos, además se evita la incertidumbre de saber si va a funcionar o no dentro del mercado.
- La estrategia imitativa es otra estrategia innovativa que se adapta a la realidad de las pymes de servicios de la ciudad de Quito, se enfoca en seguir las tendencias descubiertas por las empresas líderes, esta se caracteriza en obtener licencias como un mecanismo para poder explotar los beneficios de los descubrimientos de estas empresas y también evita correr el riesgo del fracaso.

- Finalmente, otra estrategia innovativa que se adapta a este contexto de las pymes de servicios de la ciudad de Quito es la estrategia oportunista o de nicho, esta es una estrategia que aprovecha las tendencias que no han sido abastecidas en el mercado, la importancia de esta estrategia radica en saber explotar los recursos con los que se cuenta y ser los primeros en satisfacer esta necesidad en el mercado, antes de que aquellas empresas con mayores recursos lo hagan.

4.2 RECOMENDACIONES.

- Cada empresa debe autoanalizarse y determinar aquellas bondades que poseen, partiendo de esto, explotar estas fortalezas y complementarlas con aquellas herramientas tecnológicas que están a su alcance para poder aprovechar las oportunidades que el contexto tecnológico brinda, esto puede permitir explorar nuevos mercados sin la necesidad de limitarse a solo lo que realizan actualmente, con los recursos que poseen y una correcta gestión de las bondades tecnológicas, se puede generar sinergia, es cuestión de saber elegir y utilizar las herramientas para poder obtener los mejores beneficios al momento de tomar decisiones, ejecutar acciones y producir beneficios para el desarrollo de la empresa.
- Se debe implementar las estrategias de marketing digital, de innovación defensiva, de innovación imitativa y la innovación oportunista y de nicho que se detallaron en las conclusiones, puesto que son estrategias que se enfocan en seguir las tendencias del mercado sin la necesidad de adquirir la última tecnología o de utilizar mucho recurso financiero. Pues, su ejecución es más sencilla y accesible, derribando así unas de las principales limitantes de innovación dentro de estas empresas.
- Las empresas que desean empezar a implementar I+D y los distintos tipos de innovaciones que existen y no tienen la capacidad de hacerlo, ya sea por falta de recursos financieros, recursos físicos, conocimiento u otras limitaciones, deberían crear una “cooperación empresarial para la innovación” en la búsqueda de una alternativa que fomente la innovación en las pymes de servicios de la ciudad de Quito, esto mediante la creación de alianzas estratégicas entre varias empresas que permita sumar los esfuerzos a la innovación, intercambiar capacidades, recursos,

transferir e intercambiar conocimiento y demás elementos que les permitan obtener las herramientas necesarias para empezar a implementar la I+D y las distintas innovaciones dentro de sus empresas.

- Aquellas empresas que estén en la capacidad y tengan la oportunidad de invertir en la creación de procesos enfocados a fomentar las ideas innovadoras, deberían considerar ponerlo en práctica, pues esto sería un espacio dónde todos los colaboradores de las distintas áreas tengan la posibilidad de aportar ideas y así mismo, aquellas que tengan el potencial de convertirse en algo innovador y exitoso tenga el apoyo de la empresa para ejecutarlo. De esta manera, se da paso a un ambiente empresarial innovador donde se genere, se comparta, y se promueva una cultura de innovación.
- La parte humana es uno de los activos más importantes de la organización, si bien los recursos físicos y financieros son indispensables para la correcta ejecución de las distintas actividades que se desarrollan en la actividad económica, el desempeño de la empresa depende del talento humano. Por ello es importante el cómo se estimula el trabajo de los colaboradores dentro de la empresa, si se desea tener buenos resultados empresariales u ofrecer servicios eficientes y de calidad, es importante tener una buena gestión del personal, del conocimiento, ejercer un correcto liderazgo y ofrecer un ambiente laboral agradable.
- Las pymes que buscan destacarse en el mercado, que tienen un enfoque innovador, que poseen bases tecnológicas y desean apostar a la digitalización empresarial, pero se sienten frenados por que no poseen los recursos necesarios para lograrlo, deben buscar aliados externos que apoyen estos programas y proyectos, esto requerirá de tiempo, esfuerzos y recursos, pero es el camino que permitirá que la empresa se convierta en un mecanismo generador de ideas innovadoras, que les abrirá la puerta a nuevas oportunidades, además la posibilidad de ampliar el negocio, liderar el mercado y cumplir con los objetivos a largo plazo.
- Es importante adaptarse a la nueva era digital, dónde el comercio electrónico es lo que está liderando en el mercado comercial, por ello los negocios que siguen

funcionando de forma tradicional deberían replantearse y arriesgarse a implementar herramientas que permitan digitalizar sus negocios, permitiéndoles así realizar sus actividades de comercialización a través de medios y herramientas digitales y de esta forma aprovechar las infinitas oportunidades que el mercado digital les brinda. Además realizar esfuerzos y buscar transformarse internamente en una empresa digital, dónde se apueste por una modalidad de trabajo híbrido y flexible, haciendo uso de plataformas y de herramientas digitales colaborativas, que con una correcta gestión del proceso de digitalización del negocio y adaptándolo al modelo de negocio de la empresa, se puede crear procesos productivos que arroje resultados eficientes y que beneficiarán a la empresa y las volverá más competitivas en el mercado.

- Convertirse en una empresa digital es una decisión que no debería debatirse, los medios digitales son lo que mueve actualmente al mundo, estas herramientas permiten la interconexión entre empresas, personas, marcas y productos, lo que posibilita tener mayor presencia dentro de la vida de las personas a las que deseamos llegar, si se desea estar a la vanguardia de las empresas que lideran el mercado se debe procurar mantener una buena imagen online, ya que esto influencia la percepción que tiene el público o el mercado meta con la marca que deseamos mostrar.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzate, L. M., Merchan, S., Leon, S., & Álvarez, C. (2019). *Influencia de la cultura organizacional en los tipos de innoinnovación en organizaciones del sector servicios colombiano* (pp. 1–37). [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/6166/Influencia de la cultura organizacional en los tipos de innovacion en organizaciones del sector servicios colombiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/6166/Influencia%20de%20la%20cultura%20organizacional%20en%20los%20tipos%20de%20innovacion%20en%20organizaciones%20del%20sector%20servicios%20colombiano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Abela, J. (2018). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. 34.
- Arbussà, A., Bikfalvi, A., & Valls, J. (2004). La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia. *Universia Business Review*, 1, 40–49. <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=43300104>
- BID. (2020, abril 25). *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo* | Publications. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 25 de 07 de 2022, de https://books.google.com.ec/books?id=CetHEwxblbcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J., & Verona Martel, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43–56.
- Canonici, T. (2020, mayo 23). *10 tendencias que marcarán el futuro de la economía, los negocios y la sociedad en la nueva realidad*. Opinno. <https://opinno.com/es/news/10-tendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-economia-los-negocios-y-la-sociedad-en-la-nueva>
- Cadena, J. L., Goyes, J. C., & Sarrade, F. E. (2019). Innovación de procesos y su incidencia en la competitividad en las medianas y grandes empresas del sector metalmecánico del

- Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) en el año 2018. *Espacios*, 40(42), 28. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p28.pdf>
- Cárdenas, H. (2015). MARKETING DIGITAL UNA ESTRATEGIA GENERADORA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL BIG DATA CENTER BARCELONA Harvey Daniel Cárdenas Vargas Administrador de Empresas Universidad Santo Tomas Bogota D . C . - Colombia. *Universidad Santo Tomas*, 1–15. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2815/Vargasharvey2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). The concept and classification of SMEs in latin America. In *Global Conference on Business and Financing Proceedings*.
- Castillo, E. A., Velandia, G. J., Hernández, P. E., & Archibold, W. G. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. *Espacios*, 38(34).
- Cevallos-Palma, K. C., Bermeo-Pazmino, K. V., & Vásconez-Acuña, L. G. (2020). Covid-19 y su impacto contable en las PYMES del cantón Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 273. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i4.958>
- Cifuentes-Faura, J. (2020). Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo. *Espaço e Economia*, 18. <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.12874>
- CEPAL. (2018). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (p. 15). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- CEPAL. (2020). *Covid-19 respuesta, Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación* (Núm. 4; p. 24). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Contreras, S., & Novoa, F. (2018). Advantages of ordinal alpha versus Cronbach's alpha, illustrated using the WHO AUDIT test. *Revista Panamericana de Salud Publica/Pan American Journal of Public Health*, 42, 1–6.
- Cruz Milán, O., Jimeno Espadas, R., & Sonda de la Rosa, R. (2014). Relación del rendimiento de una empresa, con su tamaño, uso de la tecnología y la capacitación:

- análisis de las pymes de servicios en un destino turístico. *Teoría y Praxis*, 10(15), 36–58. <https://doi.org/10.22403/uqroomx/typ15/02>
- Flores, P. A., Castro, M. E., & Ávila, V. (2016). Estudio de factibilidad para implantar una fábrica procesadora de Stevia en la ciudad de Cuenca. *Retos*, 6(12), 149. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.02>
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2004). *Tecnología e innovación en la empresa (1 ed.)*. Barcelona: El libro Catedra. Recuperado el 28 de 7 de 2022
- García Monsalve, J. J., Tumbajulca Ramírez, I. A., & Cruz Tarrillo, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99–110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- García Hernández, M. D., Martínez Garrido, C. A., Martín Martín, N., & Sánchez Gómez, L. (2013). TRABAJO DE CLASE. *La entrevista Metodología de Investigación Avanzada. Metodología de Investigación Avanzada*, 1(1), 1–20. http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf
- García, O., Quintero, J., & Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 87–108. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922014000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Garzon, M. A. (2018). *Capacidad dinámica de Innovación. December*.
- Giraldo, A. M., Serrano, A. M., & Alvear, N. V. (2010). Estrategia Integral de Capacitación Orientada hacia la Innovación Tecnológica y el Mejoramiento Productivo en Pymes. (Spanish). *Integral Strategy of Training Oriented toward Technological Innovation and Productive Improvement in Pymes. (English)*, 4(2), 39–46. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=71534644&lang=es&site=ehost-live>
- González, E. (2020, junio 8). *Después del COVID-19: La “nueva realidad”*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/despues-del-covid-19-la-nueva-realidad/>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Educational research methodologies

- (descriptive, experimental, participatory, and action research). *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 3, 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Henriquez, P. (2020, abril 29). COVID-19: *¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? Puntos sobre la i.* <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>
- Heriberto López, R. (2018). La metodología de encuesta. *Técnicas de Investigación En Sociedad, Cultura y Comunicación.*, 0, 33–73. https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación. In *Introducción a la seguridad informática y el análisis de vulnerabilidades.* <https://doi.org/10.17993/ingytec.2018.46>
- Hoyos, S., & Sastoque, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las PYMES en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista Científica Anfibios*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.* CEC.
- Hurtado Ruiz, A. J., & Arboleda Arango, A. M. (2012). *Gesta Diseño® brand-product development: An incremental innovation case.* *Estudios Gerenciales*, 28(122), 181–199. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70201-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70201-2)
- Icart Isern, M. T., & Canela Soler, J. (1998). *El uso de hipótesis en la investigación científica.* *Atención Primaria*, 21(3), 172–178.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas* | Ecuador en Cifras. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ledesma, R. (2004). AlphaCI: un programa de cálculo de intervalos de confianza para el coeficiente alfa de Cronbach. *Psico-USF*, 9(1), 31–37. <https://doi.org/10.1590/s1413-82712004000100005>
- López Sintas, J., Souto Nieves, G., & Van Hemmen, S. F. (2018). Innovación digital y transformación de las organizaciones: implicaciones sociales y laborales. *La*

Revolución Digital En España. Impacto y Retos Sobre El Mercado de Trabajo y El Bienestar, 47–81. <https://ddd.uab.cat/record/190320>

López Mielgo, N., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña, España: Netbiblo. Recuperado el 25 de 7 de 2022, de

<https://books.google.com.ec/books?id=oGJTfQh6QHUC&pg=PA97&dq=estrategias+de+innovacion+freeman&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi3vevtkPL4AhXiQjABHf4JBbUQ6AF6BAGJEAI#v=onepage&q=estrategias%20de%20innovacion%20freeman&f=false>

Lovelock, C., Reynoso, J., & Guillermo, D. A. (2004). *Administración de servicios* (1st ed.). PEARSON.

Martínez, R. (2013). *Reacción entre calidad y productividad en las pymes del sector servicios*. 85–102.

Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (1994). *La innovación en las organizaciones modernas*. 54–63. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/477/1153>

Mejía G, A., Mendieta C, C., & Bravo C, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa Strategies of innovation and social capital in the small and medium enterprises. *Ingeniería Industrial*, 3(3), 286–296. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v36n3/rii06315.pdf>

Ministerio de Gobierno. (2020). *Boletín de prensa 158*. <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/termina-el-estado-de-excepcion-pero-el-presidente-tiene-la-potestad-de-restringir-el-libre-transito-maria-paula-romo/>

Moreno, L. (2020). *Decreto Ejecutivo n°1052: Estado de Excepción para evitar la propagación del COVID-19. Registro Oficial*. <https://www.comunicacion.gob.ec/el-presidente-lenin-moreno-decreta-estado-de-excepcion-para-evitar-la-propagacion-del-covid-19/>

Moya Muñoz, P. (2016). *Sobre el concepto de Historia* (p. 11).

OCDE. (2012). *La Estrategia de Innovación de la OCDE: Empezar hoy es el mañana. La Estrategia de Innovación de La OCDE*. <https://doi.org/10.1787/9789264080836-es>

- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. In *The Measurement of Scientific; Technological and Innovation Activities*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1635188344&id=id&accname=guest&checksum=A0EFE082698559115B1F21499AE294A1%0Ahttps://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OECD. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. In *Organization for Economic Co-operation and Development: Statistical Office of the European Communities*. (3rd ed.). OECD. <https://doi.org/10.4337/9781786438935.00024>
- OECD. (2010). The OECD Innovation Strategy: Getting a head start on tomorrow. *Innovation*, 9. http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-oecd-innovation-strategy_9789264083479-en
- Innovation. In *The Measurement of Scientific; Technological and Innovation Activities*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1635188344&id=id&accname=guest&checksum=A0EFE082698559115B1F21499AE294A1%0Ahttps://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Olloqui, I. (2019). *Innovación social: un nuevo reto para las empresas*.
- Pesantes, K. (2020, abril 22). *El sector de servicios sentirá más el impacto económico de la pandemia. Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/sector-servicios-impacto-economico-pandemia/>
- Phimister, A., & Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación: Guía práctica para innovar en tu empresa*. (V. Angulo, Ed.) Barcelona: Libros de cabecera. Recuperado el 29 de 07 de 2022, de https://books.google.es/books?id=4cswEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R and D Management*, 36(5), 499–515. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00450.x>
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification. *Technovation*, 30(1), 48–56. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.05.005>

- Rodríguez Abitia, G., & Bribiesca Correa, G. (2020). Modelo de Transformación Digital en las Empresas. *XXXII Congreso Nacional y XVIII Congreso Internacional de Informática y Computación de La ANIEI, Octubre*.
- Rodríguez Mendoza, R., & Aviles Sotomayor, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT, 5-1(5)*, 191–200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las Pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del Pib Pymes al Pib total. *Espacios, 38*, 15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Rubio Liniers, M. C. (2005). El analisis documental: Indizacion y resumen en bases de datos especializadas. *Centro de Información y Documentación Científica, 14*, 1–12. <http://eprints.rclis.org/6015/>
- Sánchez, A. E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Enl@ce, 11(2)*, 25–50.
- Sánchez Jordán, J. C. (2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *Perspectivas, 27*, 47–71. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941231004>
- Sandri, P., & Salvador, R. (2020, abril 4). *La Covid-19 tendrá un impacto global mayor que la gripe española de 1918*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/economia/20200404/48287648342/covid-19-tendra-impacto-global-mayor-gripe-espanola-1918.html>
- Secretaría Permanente del SELA. (2010). Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. *SELA Sistema Económico Latinoamericano y Del Caribe, 4*, 46. http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf
- Solis Muñoz, J., Lopez Lira Arjona, A., & Cruz Álvarez, J. (2020). *Aproximaciones teóricas de los factores que determinan la innovación incremental en emprendimientos artesanales*. 442–453.
- Supercías. (2017). *Estudios Sectoriales: MIPYMES y Grandes Empresas* (p. 490).

http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02

Suárez, O., Santana, E., Hernández, L., Olmedo, A., Núñez, D., Belduma, A., León, Y., & Hermida, V. (2020). Marketing digital y estrategias de negocios para el posicionamiento competitivo de las empresas. In *Revista UTEG*. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2021/06/L4-2020.pdf>

Tuapanta, J., Duque, M., & Mena, Á. (2017). Alfa de Cronbach para validar un instrumento de uso de TIC en docentes universitarios. *MktDescubre*, 10, 37–48.

Useche Aguirre, María; Vásquez Lacres, Lourdes; Salazar Vázquez Flor; Ordóñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid -19. *Revista Universidad & Empresa*, 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>

Velázquez Castro, J. A., Coria, E. C., & Vargas Martínez, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 9–20. <https://doi.org/10.31876/rsc.v24i3.24918>

Zibaoui, A. (2020). *Innovación y digitalización post COVID-19*. Atalayar. <https://atalayar.com/blog/innovaci%C3%B3n-y-digitalizaci%C3%B3n-post-covid-19>

6 ANEXOS

A. ENCUESTA.

ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN (DIGITAL) DURANTE ÉPOCA DE PANDEMIA COVID-19 (2020-2022).

Objetivo: Analizar las estrategias y principales tendencias de innovación (digital) que utilizaron las PYMES del sector de servicios de la ciudad de Quito durante época de pandemia covid-19.

I. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:

Ruc: _____

Nombre de la empresa: _____

Tipo de servicio:

Turismo	<input type="checkbox"/>	Servicios profesionales	<input type="checkbox"/>	Software	<input type="checkbox"/>
Transporte	<input type="checkbox"/>	Servicios financieros	<input type="checkbox"/>	Ingeniería y la construcción	<input type="checkbox"/>
Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>	Limpieza	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

Nombre del encuestado: _____

Cargo del encuestado:

Propietario	<input type="checkbox"/>	Administrador General	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	------	--------------------------

Tamaño:

Empresa pequeña: 10 a 49 trabajadores

Empresa mediana: 50 a 199 trabajadores

NOTA: El término PRODUCTO se utiliza para generalizar si se trata de un bien o servicio, en este estudio producto=servicio.

Asigne una X según considere.

II. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

La **innovación** es el proceso creativo impulsado por estímulos externos como la tecnología que permiten la creación de productos o servicios que pueden llegar a ser comercializables.

Una **innovación de PRODUCTO** (bien o servicio) es la introducción en el mercado de un nuevo o significativamente mejorado bien o servicio en relación con su capacidad, facilidad de uso, componentes o subsistemas.

- Las innovaciones de producto (nuevos o significativamente mejorados) pueden ser nuevas para su empresa, pero no necesariamente nuevas para el mercado.
- Las innovaciones de producto podrían haber sido originalmente desarrolladas por su empresa o por otras empresas.

Un servicio suele ser intangible, tal como el comercio minorista, seguros, cursos de capacitación, el transporte aéreo, servicios de consultoría, etc.

Producto nuevo (bien o servicio) es un producto cuyas características fundamentales (especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, funciones o usos específicos) difieren significativamente de todos los productos previamente producidos por la empresa.

Producto significativamente mejorado (bien o servicio) se refiere a un producto previamente existente, cuyo desempeño fue substancialmente aumentado o perfeccionado. Un producto simple puede ser perfeccionado en el sentido de tener un mejor desempeño o un menor costo a través de la utilización de materias primas o componentes de mayor rendimiento. Un producto complejo, con varios componentes o subsistemas integrados, puede ser perfeccionado vía cambios parciales en uno de los componentes o subsistemas. Un servicio también puede ser significativamente mejorado, por medio de la adición de una nueva función o de cambios en las características de como él es ofrecido, que resulta en mayor eficiencia, velocidad, o facilidad de uso de producto.

1. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo productos/servicios nuevos o significativamente mejorados?

Sí

No

2. Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de productos/servicios?

SÍ

NO

Principalmente la empresa

Principalmente la empresa con otras empresas o instituciones

Principalmente la empresa adoptando o modificando productos o servicios originalmente desarrollados por otras empresas o instituciones

Principalmente otras empresas o instituciones

3. La innovación del producto/servicio fue:

Solo nueva para la empresa

Nueva para el mercado

III. INNOVACIÓN DE PROCESO

Una **innovación de PROCESO** es la implementación de un proceso de producción, método de distribución o actividad de apoyo nueva o significativamente mejorada.

- Las innovaciones de proceso deben ser nuevas para la empresa, pero no necesariamente nuevas para el mercado.
- La innovación pudo haber sido originalmente desarrollada por la empresa o por otras empresas.
- Excluir las innovaciones puramente organizacionales

Proceso nuevo o significativamente mejorado engloba la introducción de:

- Tecnología de producción nueva o significativamente mejorada.
- Métodos para oferta de servicios o para el manejo y entrega de productos nuevos o significativamente mejorados.
- Equipos y software nuevos o significativamente mejorados en actividades de soporte a la producción.

El resultado de la innovación de proceso nuevo o significativamente mejorado debe ser significativo en términos del aumento de la calidad del producto (bien o servicio) o de la disminución del costo unitario de producción y entrega. La introducción de este proceso puede tener por objetivo la producción o entrega de productos nuevos o significativamente mejorados, que no puedan utilizar los procesos previamente existentes, o simplemente aumentar la eficiencia de la producción y la entrega de productos ya existentes.

4. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados?

Sí No

5. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?

	SÍ	NO
Un método de ejecución de los servicios nuevo o significativamente mejorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un nuevo o significativamente mejorado método de logística, entrega o distribución para sus insumos, bienes o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una nueva o significativamente mejorada actividad de soporte para sus procesos, tales como sistema de mantención u operaciones de compras, contabilidad o informática.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?

	SÍ	No
Principalmente la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente la empresa con otras empresas o instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente la empresa adoptando o modificando bienes o servicios originalmente desarrollados por otras empresas o instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente otras empresas o instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

7. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de manera significativa su organización (ya sea para cambiar las prácticas de la empresa, la organización del lugar del trabajo, al interior de la firma, o del modo de vincularse con el exterior).

Una innovación organizacional es un nuevo método organizacional en las prácticas de gestión de su empresa (incluyendo gestión del conocimiento), en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas que no hayan sido previamente utilizadas por su empresa.

Las innovaciones organizacionales deben ser el resultado de las decisiones estratégicas tomadas por la administración. Se excluyen fusiones o adquisiciones, aunque sean por primera vez.

Sí

No

8. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?

SÍ NO

Nuevas prácticas de negocios para la organización de procesos (p.e. administración de abastecimiento, reingeniería de procesos, gestión de calidad, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Nuevos métodos de la organización de responsabilidades y toma de decisiones (nuevo sistema de gestión de responsabilidades, reestructuraciones, sistemas de capacitación, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Nuevos métodos de organización de las relaciones externas con otras empresas o instituciones públicas (primer uso de alianzas, subcontratación, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

V. INNOVACIÓN EN MARKETING

9. Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?

Sí

No

Una innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño del envase de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

- Cambios significativos del producto (bien o servicio) en su diseño o en el envase, en su forma de distribución y colocación en el mercado, y en su promoción o establecimiento de precio.

-Excluir los cambios estacionales habituales, regulares y de otro tipo en los métodos de comercialización

10. Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?

SÍ NO

Cambios significativos en el diseño, envase y embalaje de productos (bienes y servicios).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Nuevos medios o técnicas para la promoción del servicio (p.e. el primer uso de un nuevo medio de publicidad, nueva imagen de marca, etc.)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Nuevos métodos para los canales de distribución del servicio (p.e. el primer uso de franquicias o distribución de licencias, venta directa, nuevo concepto de presentación del servicio, etc.)

Nuevos métodos de tarificación de precios (p.e. el primer uso de variables de precio por demanda, sistema de descuentos, etc.)

VI. ACTIVIDADES INNOVATIVAS

11. ¿La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)?

Sí No

12. Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:

Investigación y desarrollo interna Investigación y desarrollo externa

Investigación y Desarrollo (I+D) interna: Es el trabajo creativo realizado en forma sistemática, con el objetivo de generar un nuevo conocimiento (científico o técnico) o de aplicar o aprovechar un conocimiento ya existente o desarrollado por otro. Dentro de la I+D pueden distinguirse tres grandes categorías: la investigación básica (generar un nuevo conocimiento principalmente abstracto o teórico dentro de un área científica o técnica, en sentido amplio, sin un objetivo o finalidad fijada de forma previa), la investigación aplicada (generar un nuevo conocimiento teniendo desde un principio la finalidad o destino al que se desea arribar) o el desarrollo experimental (fabricación y puesta a prueba de un prototipo, es decir, un modelo original o situación de examen que incluye todas las características y desempeños del nuevo producto, proceso o técnica organizacional o de comercialización).

La creación de software se considera I+D, en tanto y en cuanto, implique hacer avances científicos o tecnológicos.

Estas actividades pueden ser desarrolladas dentro de un departamento formal como en otros ámbitos de la empresa, de no contar con tal área. La única restricción para que una actividad, que tiene como finalidad generar nuevos conocimientos, sea considerada I+D, es que se realice de forma no ocasional, es decir, sistemáticamente.

Investigación y Desarrollo (I+D) externa: Es el trabajo creativo, que no se realiza dentro de la empresa o con personal de la empresa, sino que se encarga a un tercero, ya sea mediante la contratación o financiación de un grupo de investigadores, institución o empresa con el acuerdo de que los resultados del trabajo serán de propiedad, total o parcial, de la empresa contratante.

13. Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:

	SÍ	NO
Adquisición de maquinaria y equipos para apoyar el desarrollo del proceso de innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de Hardware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de Tecnología desincorporada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquisición de conocimientos externos para la innovación (patentes, derechos de propiedad intelectual, licencias, know-how)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratación de consultorías y asistencia técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Actividades de ingeniería y diseño industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducción de innovaciones al mercado (incluye investigación de mercado, campañas de publicidad) para la innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación para la innovación (formación interna o externa de su personal, destinado específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño (se refiere a la forma y aspecto de los productos y no a sus especificaciones técnicas u otras características funcionales o de utilización) para la innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalación y puesta a punto de nuevos equipos para la innovación (puesta en marcha de la producción)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿En qué área de la organización se ha implementado mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas y contabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing y ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VII. EFECTOS DE LAS ACTIVIDADES INNOVATIVAS IMPLEMENTADAS

15. ¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Reducir tiempo de respuesta a la necesidad del cliente y/o proveedor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la habilidad para desarrollar nuevos productos y/o procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad de sus bienes y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducir los costos por brindar el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar la comunicación y/o participación de información dentro de su empresa y/o con otras empresas y/o instituciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Incrementar o mantener la participación de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducir servicios para un nuevo segmento de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introducir servicios para un mercado geográficamente nuevo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. ACCESO A TIC Y USO DE ESTAS

16. Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?

	SÍ	NO
Computadoras (computadoras portátiles, de escritorio o tabletas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfonos móviles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almacenamiento (Cualquier tipo de almacenamiento en la nube)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataformas digitales (correo institucional, página web, redes sociales, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?

	SÍ	NO
Computadoras (computadoras portátiles, de escritorio o tabletas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teléfonos móviles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almacenamiento (Cualquier tipo de almacenamiento en la nube)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plataformas digitales (correo institucional, página web, redes sociales, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?

	SÍ	NO
Diseñar o mantener página web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactuar con clientes (vía correo electrónico, redes sociales, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interactuar con entidades publicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enviar o recibir documentación electrónica fuera de la empresa (por ejemplo: catálogos, listas de precios, notas de consignación, declaración de importación/exportación, declaraciones o pago de impuestos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banca electrónica o acceso a otros servicios financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Compartir información electrónica sobre gestión de la cadena de suministro con proveedores y clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compra de productos en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venta de productos en línea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compartir información electrónica dentro de la empresa, que pueda ser procesada automáticamente (por ejemplo: ERP, uso de almacenador de datos, distintos softwares vinculados electrónicamente).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?

Sí No

20. Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talento Humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzas y contabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing y ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IX. BARRERAS DE INNOVACIÓN.

21. De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Escasez o carencia de personal de la empresa con las calificaciones requeridas para encarar procesos innovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas o deficiencias en la organización administrativa o de la producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultades financieras en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud y predisposición de empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Período de retorno excesivamente largo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

22. De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.

	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Escasez en el mercado laboral de personal con las calificaciones requeridas por la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemas para acceder a los conocimientos exógenos requeridos por la empresa (falta de correspondencia entre la oferta de conocimiento y los requerimientos de las empresas; diferencias entre la oferta y la demanda de conocimiento en cuanto a ritmos, culturas, actitudes y modalidades de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducido tamaño de mercado, lo que se traduce en deseconomías de escala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura del mercado en que opera o intenta operar la empresa (grado de competencia o de oligopolización; barreras a la entrada)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficiencias en la infraestructura física disponible o demasiada diferencia entre esta y la requerida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deficiencias, dificultades burocráticas o alto costo en el sistema de protección de la propiedad intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificultades de acceso o costo excesivo del financiamiento a la innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficientes incentivos a la innovación debido al bajo ritmo de cambio tecnológico en el sector de actividad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficientes incentivos a la innovación debido a la baja receptividad de la demanda Insuficientes incentivos a la innovación debido a deficiencias en las políticas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Insuficientes incentivos a la innovación debido a deficiencias en las políticas públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. VALIDACIÓN DE EXPERTOS

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: PRUEBA PILOTO

Indicación: Señor(a) se solicita su colaboración para evaluar el cuestionario que le hemos presentado. Califique cada una de las preguntas, colocando una X en la casilla que considere conveniente según su criterio. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5, dónde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las

	PREGUNTAS	PUNTAJE					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
1	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?					x	
2	Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de servicio?	x					
3	La innovación del servicio fue	x					
4	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados?					x	
5	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?	x					
6	Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?					x	
7	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su organización?					x	

estrategias de innovación.

3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

8	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?					x	
9	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?					x	
10	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?					x	
11	La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)					x	
12	Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:					x	
13	Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:					x	
14	¿En qué área de la organización se implementa mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?					x	
15	¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?					x	
16	Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?					x	
17	Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?					x	
18	De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?					x	
19	Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?					x	
20	Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.					x	

21	De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					x	
22	De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					x	

Recomendaciones: Tener en cuenta el tipo de análisis que se va a realizar que depende del muestreo que se aplique y de los datos que se recolecten.

Apellidos y Nombre:	Robalino Andrés
Grado de Instrucción:	PhD.
Institución:	EPN
	Firma

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: PRUEBA PILOTO

Indicación: Señor(a) se solicita su colaboración para evaluar el cuestionario que le hemos presentado. Califique cada una de las preguntas, colocando una X en la casilla que considere conveniente según su criterio. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5, dónde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las estrategias de innovación.
3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

Nº	PREGUNTAS	PUNTAJE					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
1	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?					X	
2	Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de servicio?		X				Cada persona tiene una comprensión distinta de lo que es la innovación, por tanto sugiero poner la definición con la que se trabajará en la encuesta, al inicio
3	La innovación del servicio fue				X		Supone que el encuestado conoce bien el mercado en su sector
4	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados					X	

5	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?					X	Suponiendo que se aclaró lo que se
---	---	--	--	--	--	---	------------------------------------

							entiende por innovación
6	Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?					X	
7	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su organización?					X	
8	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?					X	
9	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su marketing?					X	
10	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?			X			Habla de productos, pero estamos en servicios?
11	La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)					X	
12	Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:			X			No entiendo que es I+D externa
13	Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:					X	
14	¿En qué área de la organización se implementa mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?					X	
15	¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?					X	
16	Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?					X	
17	Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?					X	
18	De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?					X	
19	Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos					X	

	para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?						
20	Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.					X	
21	De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					X	
22	De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					X	

Recomendaciones: Al inicio de la encuesta, precisar lo que se entiende por Innovación

Apellidos y Nombre:	Nelson Alomoto
Grado de Instrucción:	MSc
Institución:	Escuela Politécnica Nacional
	Firma

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: PRUEBA PILOTO

Indicación: Señor(a) se solicita su colaboración para evaluar el cuestionario que le hemos presentado. Califique cada una de las preguntas, colocando una X en la casilla que considere conveniente según su criterio. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5, dónde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las estrategias de innovación.
3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

Nº	PREGUNTAS	PUNTAJE					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

1	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?		x			<p>El título de esta sección indica “innovación de bienes y servicios”, la palabra bienes en este caso me parece ambigua y puede confundirse semánticamente, puesto que la definición de “bien” para la economía indica que es todo aquello que es apto para satisfacer, directa o indirectamente, una necesidad humana. Entonces, en este caso, me parece que su significado es demasiado amplio. Además, en la literatura especializada lo usual es utilizar “productos y servicios”</p>
---	--	--	---	--	--	--

						<p>Por otro lado, a pesar de que se indica que va a evaluarse en Pymes de servicios creo que se debería preguntar por productos y servicios, incluso en la versión previa que se me hizo llegar esta sección se titulaba “innovación de productos”</p>
2	Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de servicio?		x			<p>Idem que, en pregunta anterior, el término bienes puede ser ambiguo y en el tercer ítem de la pregunta se lo utiliza.</p>

3	La innovación del servicio fue		x				En este caso la pregunta ya asume que la innovación se hizo en un servicio y no un bien o un producto, entonces se confunde, la semántica no es clara, más aún cuando inmediatamente en el recuadro se habla de “innovación de producto”
4	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados				x		
5	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?		x				La redacción de los 3 ítems de la pregunta es sintácticamente y semánticamente confusa. Sugerencia: “un método de ejecución de los servicios nuevo o significativamente mejorado”. Hay que considerar que en castellano la calificación se la suele realizar de forma posterior.
6	Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?					x	
7	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su organización (ya sea para cambiar las					x	

	prácticas de la empresa, la organización del lugar del trabajo, al interior de la firma, o del modo de vincularse con el exterior)?						
8	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?					x	Se debería cuidar en que la explicación del recuadro tenga el mismo formato que en las secciones anteriores.
9	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?					x	

10	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?					x	Se debería cuidar en que la explicación del recuadro tenga el mismo formato que en las secciones anteriores
11	La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)					x	
12	Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:					x	
13	Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:		x				<p>Algunas de las actividades indicadas no son específicas a la innovación (ej. Adquisición de maquinaria y equipos) por lo que deberían especificarse que en este caso serían para apoyar el desarrollo del proceso de innovación.</p> <p>El último ítem es confuso, se debe redactar mejor. Se podría incluir actividades relacionadas con la sostenibilidad que conduzcan a la innovación.</p>
14	¿En qué área de la organización se implementa mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?					x	Considero que se puede mejorar la redacción para que se entienda claramente; como está planteado se entiende que se asumen implementadas las actividades de innovación y puede ser que se haya iniciado la innovación y aún no estén finalizadas. En ese

							<p>caso sugiero que se use un tiempo verbal compuesto: "... se ha implementado ..."</p> <p>Sin embargo, si lo que se desea es analizar es si se ya está implementada la innovación, estaría correcto.</p>
15	<p>¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?</p>				x		<p>Ídem que en ítem 1 para bienes a menos que se refiera a los bienes de la organización.</p> <p>Considero que con una muestra de organizaciones pequeña, como la que indican en el plan de tesis, se debe evaluar la posibilidad de usar una escala Likert polarizada o con menos categorías.</p>
16	<p>Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?</p>				x		
17	<p>Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?</p>				x		
18	<p>De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?</p>				x		<p>Creo que se debe incluir un ítem que considere el uso de Tecnologías de la Información dentro del área denominada analítica de datos para negocios o inteligencia de negocios</p>
19	<p>Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?</p>					x	
20	<p>Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.</p>				x		<p>Considero que con una muestra de organizaciones pequeña, como la que indican en el plan de tesis, se debe evaluar la posibilidad de usar una escala Likert polarizada</p>

- Observo que no se ha considerado una dimensión de sostenibilidad para la evaluación de actividades de innovación e incluso para los impactos. Cabe recalcar, que esta dimensión suele ser uno de los ejes de desarrollo de la innovación.
- En el formulario de evaluación no había espacio para sugerencias sobre la sección correspondiente a la información de la empresa, pero, me parece importante que además se incluya el RUC, puesto que a partir de él se puede acceder a información como la clasificación CIII que indicará los sectores económicos, dirección, coordenadas, etc, las cuales pueden ser obtenidas con un simple script en R por ejemplo desde las bases de datos públicas como la del SRI, lo cual puede tecnificar la herramienta de recolección de datos y mejorar el proceso de medición.
- Finalmente sugiero que la forma de recolección de datos incluya una formación a los encuestadores para reducir el sesgo de la misma y que de ser posible se la haga desde alguna plataforma digital para que su tabulación y procesamiento sean óptimos y puedan permitir la generación de scripts como el mencionado justo en el punto anterior.

Apellidos y Nombre:	Morales Arévalo Verónica Paulina
Grado de Instrucción:	Ingeniera en Sistemas Informáticos y de Computación Master en Ciencias de la Gestión Master en Asuntos del Consumidor, orientación: Innovación Tecnológica y Sostenibilidad Candidata a Doctor en Gestión Tecnológica
Institución:	Escuela Politécnica Nacional Proyecto Observatorio de la Organización y la Industria O2I
	Firma

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: PRUEBA PILOTO

Indicación: Señor(a) se solicita su colaboración para evaluar el cuestionario que le hemos presentado. Califique cada una de las preguntas, colocando una X en la casilla que considere conveniente según su criterio. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5, dónde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las estrategias de innovación.
3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

Nº	PREGUNTAS	PUNTAJE					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
1	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?					X	
2	Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de servicio?					X	
3	La innovación del servicio fue					X	
4	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados?					X	
5	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?					X	
6	Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?			X			Podría aumentar producción o comercialización de bienes

7	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su organización?					X	
8	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?					X	
9	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?				X		Se podría cambiar la primera palabra "forma" a "manera significativa" para no repetirla
10	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?					X	

11	La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)					X	
12	Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:					X	
13	Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:			X			Si la encuesta se refiere también a bienes se puede incluir: Creando, importando, exportando un nuevo producto.
14	¿En qué área de la organización se implementa mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?					X	
15	¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?					X	
16	Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?					X	
17	Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?					X	
18	De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?					X	
19	Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?					X	
20	Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.					X	
21	De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					X	
22	De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					X	

Recomendaciones: _En algunas preguntas se habla de bienes y servicios y en otras se refiere solo a servicios. Se debería definir concretamente porque si se refiere a servicios en las opciones no debería hablarse de bienes.

Apellidos y Nombre:	Herdoiza de la Cadena Ximena Paola
Grado de Instrucción:	Universitaria
Institución:	Zambher Cía. Ltda.
	Firma

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO: PRUEBA PILOTO

Indicación: Señor(a) se solicita su colaboración para evaluar el cuestionario que le hemos presentado. Califique cada una de las preguntas, colocando una X en la casilla que considere conveniente según su criterio. Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5, dónde:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Analizar las estrategias de innovación (digital) como alternativa de adaptación hacia la “nueva normalidad” durante la pandemia covid-19 en las pymes del sector de servicios de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

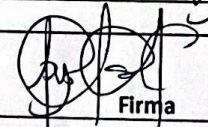
1. Caracterizar los tipos de innovación que se han implementado en las pymes.
2. Determinar en qué áreas de las pymes de servicios de Quito se han desarrollado más las estrategias de innovación.
3. Identificar que estrategias de innovación se adaptan mejor a la realidad de las pymes del sector servicios de Quito.

N°	PREGUNTAS	PUNTAJE					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
1	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo servicios nuevos o significativamente mejorados?					X	
2	Si su respuesta anterior es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de servicio?					X	
3	La innovación del servicio fue					X	
4	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa introdujo procesos nuevos o significativamente mejorados					X	
5	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de procesos realizó la empresa?					X	
6	Si alguna de las respuestas anteriores es Sí, ¿Quién desarrolló esta innovación de proceso?					X	
7	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su organización (ya sea para cambiar las					X	

	prácticas de la empresa, la organización del lugar del trabajo, al interior de la firma, o del modo de vincularse con el exterior)?								X	
8	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación organizacional realizó la empresa?								X	
9	Durante la pandemia (2020-2022), ¿su empresa modificó de forma significativa su forma de realizar marketing?								X	
10	Si su respuesta anterior es sí, ¿qué tipo de innovación de marketing realizó la empresa?								X	
11	La empresa ha desarrollado actividades de investigación y desarrollo (I+D)								X	
12	Si su respuesta anterior es Sí, ¿qué tipo de I+D desarrolló la empresa?:								X	
13	Ha realizado su empresa alguna de las siguientes actividades innovativas durante la pandemia:								X	
14	¿En qué área de la organización se implementa mayormente las actividades de innovación?, indique el grado de implementación?								X	
15	¿Cuáles fueron los impactos que tuvieron las actividades innovativas implementadas en los siguientes escenarios?								X	
16	Antes de la pandemia, ¿con qué tipo de herramientas digitales contaba la empresa?								X	
17	Durante la pandemia (2020-2022), ¿qué tipo de herramientas digitales adquirió la empresa?								X	
18	De la siguiente lista, ¿para qué actividades la empresa utilizó TIC durante la época de pandemia?								X	
19	Durante la época de pandemia (2020-2022), ¿la empresa destinó recursos económicos para el desarrollo de competencias en sus empleados sobre el uso y manejo de TIC's?								X	
20	Si alguna de su respuesta anterior es sí, indique el impacto que tuvo cada área de la empresa con esta formación o capacitación.								X	
21	De las siguientes limitantes endógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante dentro de su empresa para innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.								X	

22	De las siguientes limitantes exógenas, ¿cuáles considera usted son la principal limitante para su empresa al momento de innovar?, indique el grado de importancia según sea el caso.					X	
----	--	--	--	--	--	---	--

Recomendaciones: Reducir las preguntas del cuestionario

Apellidos y Nombre:	Eron Acosta
Grado de Instrucción:	Director Innovación y Vinculación
Institución:	EPN
	 Firma