

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**EVALUACION DEL PERFIL DE INNOVACION DE LAS
EMPRESAS ECUATORIANAS DEL SECTOR DE SEGUROS QUE
OPERAN EN EL ECUADOR APLICANDO LA METODOLOGIA
DEL “INNOVATION SCORECARD®”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

GABRIEL ANDRÉS AULESTIA AUZ

gabriel.aulestia@grupoaulestia.com

Director: ING. ANTONIO FRANCO CRESPO, PhD.

antonio.franco@epn.edu.ec

2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “EVALUACION DEL PERFIL DE INNOVACION DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS DEL SECTOR DE SEGUROS QUE OPERAN EN EL ECUADOR APLICANDO LA METODOLOGIA DEL “INNOVATION SCORECARD®””, estudiante de la Maestría en Gerencia 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. ANTONIO FRANCO CRESPO, PhD.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gabriel Andrés Aulestia Auz, 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 normatividad institucional vigente.

Gabriel Andrés Aulestia Auz

AGRADECIMIENTO

En primer lugar deseo recalcar la gratitud a Dios por todas las bendiciones y facilidades con las que me ha colmado para perseguir cada uno de mis sueños y por enseñarme persistentemente el camino correcto a seguir, y por siempre abrir los caminos de su plan en mi vida.

Agradecer a mi familia por su respaldo y comprensión durante mis etapas de estudio, y en todos los ámbitos en general, que me han brindado la tranquilidad para dedicarme de lleno a mi preparación y la búsqueda de mis sueños.

Deseo hacer una mención de agradecimiento muy especial a mi director y auspiciante de tesis, el Ing. Antonio Franco Crespo, PhD., por su apoyo desde un inicio, por su apertura, por su tiempo y por su confianza durante la etapa final de estudio en la Escuela Politécnica Nacional, así como sus consejos y contribuciones a la realización de este trabajo.

Quiero expresar mi gratitud a las personas que amablemente aportaron con su tiempo y voluntad en la realización de este trabajo mediante su participación en las encuestas y sus sugerencias.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.2. OBJETIVO GENERAL	7
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4. MARCO TEÓRICO	8
2. METODOLOGÍA.....	28
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
3.1. RESULTADOS	34
3.2. DISCUSIONES	50
4. CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- Las 5 fuerzas de Porter – Clave para Innovación dentro de las empresas.	11
Figura 2.- 6 Dimensiones del Perfil de Innovación.	23
Figura 3.- Gráfico Radial de los Coeficientes de Innovación – 6 Dimensiones	46
Figura 4.- Grafico Radial Coeficientes de Innovación – Promedio Aseguradoras vs CAF	47
Figura 5.- Gráfico de Dispersión – Desviación Estándar CI Aseguradoras comparado con la Desviación Estándar de la muestra CAF – por pregunta Innovation ScoreCard.	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Comparativo de Estudios CAF vs Transforme Consultores – Innovation ScoreCard©.....	22
Tabla 2.- Relación entre los drivers y las dimensiones de innovación:	24
Tabla 3.- Indicadores y Coeficientes de Innovación - Interpretación:	26
Tabla 4.- Aseguradoras con Matriz de Operaciones en Quito – Participantes del Estudio.	30
Tabla 5.- Puntaje ponderado por respuestas – Cuestionario:	33
Tabla 6.- Driver 1 – Situación del Entorno - Coeficientes de Innovación.....	35
Tabla 7.- Driver 2 - Capacidades Organizacionales - Coeficientes de Innovación.	37
Tabla 8.- Driver 3 - Capacidades del recurso humano – Coeficientes de Innovación.....	40
Tabla 9.- Driver 4 - Características de procesos para innovar - Coeficientes de Innovación. .	42
Tabla 10.- Resumen de Promedios de Coeficientes de Innovación – Seis dimensiones.	45
Tabla 11.- Coeficientes de Innovación Promedio Aseguradoras comparados con Coeficiente de Innovación General CAF.	49
Tabla 12.- Cuadro Comparativo Global Estudio Aseguradoras Ecuador, CAF, y Transforme.	51

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Listado de Aseguradoras participantes del Estudio.....	62
ANEXO II – Perfil de Innovación de Empresas Latinoamericanas Programa "Innovationweek" - Innovation Scorecard.....	63
ANEXO III.- Formato de Encuesta Perfil de Innovación.....	64

RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de evaluar el Perfil de Innovación de las empresas ecuatorianas en el sector de seguros en el Ecuador, aplicando la metodología del Innovation ScoreCard©, siguiendo los lineamientos de dos aplicaciones anteriores: el estudio de la CAF, Banco de Desarrollo para Latinoamérica, a varias industrias en el Ecuador y el estudio de Transforme Consultores a varias industrias en seis países de Latinoamérica. Se basa en calcular los coeficientes de innovación, representando la medición cuantitativa de la capacidad de innovar, en seis dimensiones del perfil de innovación que constituyen los seis pilares de una organización innovadora: Presión Competitiva para Innovar, Visión Estratégica e Impacto en el Negocio, Estructura y Organización para Innovar, Perfil Humano para Innovar, Procesos Internos para Innovar y Cultura Interna para Innovar. La aplicación de la herramienta Innovation ScoreCard© permitió evaluar cuantitativamente la capacidad de innovación del sector de seguros en el Ecuador, evidenciando mayor apertura hacia la innovación que el promedio de sectores que componen la industria de servicios financieros. Este estudio puede apoyar a los directivos de las aseguradoras para evaluar las facilidades y obstáculos en sus organizaciones con el objetivo de invertir en innovación no solo en productos y servicios sino también en sus procesos adjuntos para influenciar y apoyar a la sociedad ecuatoriana en la planificación y prevención de riesgos con el objetivo de ser una sociedad verdaderamente resiliente.

Palabras clave: Seguros, Innovación, Perfil de Innovación, Innovation Scorecard, Coeficiente de Innovación.

ABSTRACT

This Master Thesis aims to evaluate the Innovation Profile of Ecuadorian Companies in the Insurance Sector that operate in Ecuador by applying the Innovation ScoreCard© methodology, by following the guidelines of two previous cases: one study done by the CAF, the Development Bank of Latin America, to various industries in Ecuador and the other study created by Transforme Consultants to various industries in six countries in Latin America. It is based on calculating the Innovation Coefficients that represent the quantitative measurement of the Innovation capacity of an organization, in six dimensions of the Innovation profile: Competitive Pressure to Innovate, Strategic Vision and Business Impact, Structure and Organization to Innovate, Human Profiles to Innovate, Internal Processes to innovate, and Internal Culture to Innovate. The application of the Innovation ScoreCard© as a tool, allowed the quantitative evaluation of the Innovation capabilities of the Insurance sector in Ecuador, displaying a higher willingness to innovate than the average sectors that comprise the financial services sector. This study could help the directors and high authorities of insurance companies in Ecuador to evaluate the capabilities and obstacles within their organizations in order to invest in innovating not only their products and services, but also their adjoining processes to influence and support Ecuador society in its transition to an adequate financial planning and risk prevention so that it can become a truly resilient society.

Keywords: Insurance, Innovation, Innovation Profile, Innovation Scorecard, Innovation Coefficient.

1. INTRODUCCIÓN

Históricamente, en América Latina se ha evidenciado desde hace muchas décadas la fuerte dependencia económica en las materias primas, siendo la venta y exportación de estas, la principal fuente de ingresos para países latinoamericanos, como en el caso del Ecuador. Al ser una zona geográficamente privilegiada en recursos naturales de todo tipo en comparación a otras regiones en el mundo, era justo y adecuado aprovechar estas ventajas comparativas y competitivas para invertir en el desarrollo y progreso de las naciones (Stein, 1970). Sin embargo, la facilidad de obtener recursos en menor tiempo vendiendo materias primas, sin agregar valor ni aplicando procesos adicionales, ha creado otros problemas adjuntos evidenciables como la falta de diversificación en industrias de servicios, poco encadenamiento y sofisticación de productos. Podríamos decir que existe un déficit cuantificable y hasta un déficit cuantificable y hasta cultural en innovación.

La falta de innovación, en Latinoamérica y obviamente el Ecuador, se ha hecho palpable en la limitada cantidad productos y servicios producidos en nuestros países y la fuerte dependencia en las importaciones; adicionalmente, reflejado en la balanza comercial. Esta escasez de innovación en la región se traduce en empresas con crecimientos mermados y baja productividad en comparación con sus pares en regiones más avanzadas (Maloney, Manzano, & Warner, 2002).

La reciente y abrupta baja de precios del barril de petróleo y otros commodities, en toda la región, evidenció esta realidad y los riesgos latentes de nuestra dependencia en las materias primas. Es por esto, que en el Ecuador hace unos años atrás, se trató de aplicar estrategias dentro de un nuevo modelo del “Ecuador del Buen Vivir” para iniciar las acciones necesarias para evolucionar hacia un modelo de economía “democrático, incluyente y fundamentado en

el conocimiento” (Villena Izurieta, 2015). Sin embargo, como se evidencia en el Plan de Gobierno 2013-2017, el enfoque desde el gobierno para el cambio de la matriz productiva hacia nuevas industrias se centró mucho en el rol del estado y sus instituciones, dejando de lado la priorización que requería el emprendimiento e innovación fundamentado y sustentado en el ámbito privado.

Esta realidad se refleja también cuando analizamos la industria de servicios financieros, no solo en Ecuador sino en todo el mundo. La industria de servicios financieros resalta como una de las menos innovadoras tanto en el sector público como en el sector privado, y que se corrobora con la información recabada por la CAF y Transforme Consultores en el estudio del **PERFIL DE INNOVACIÓN DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS - PROGRAMA “INNOVATIONWEEK”**.

Esa misma limitación, como es de esperarse, se encuentra en los sectores, o sub-industrias, que componen la industria financiera; específicamente el sector de los seguros y reaseguros. En el Ecuador, a pesar de las 34 aseguradoras constituidas legalmente para operar en el país, 805 agencias asesoras productoras de seguros, 556 agentes asesores de seguros con relación de dependencia, y 1271 agentes asesores de seguros sin relación de dependencia, y 36 ramos de seguros aprobados para emisión de pólizas de seguros, es evidente y palpable la falta de innovación del mercado asegurador ecuatoriano, a pesar de contar con casi el mismo número de aseguradoras e intermediarios que países con considerablemente mayor población, como Colombia (Sánchez Sánchez, Guerrero Grijalva, Vayas Lopez, & Villa Muñoz, 2017). Según el artículo publicado por estos autores nuestro país está entre los más bajos productores de seguros en el panorama latinoamericano.

“El Ecuador se encuentra ubicado como uno de los de menor producción en seguros en comparación con el resto de países de la región, mientras en el país se alcanzaron 1,7

mil millones de dólares en 2015, Perú se ubicó en 3,7 mil millones, Venezuela 7,7 mil millones, Colombia 7,8 mil millones, Chile 11,3 mil millones y lejos de los 55,2 mil millones de Brasil”. (Sánchez Sánchez, Guerrero Grijalva, Vayas Lopez, & Villa Muñoz, 2017).

En otros países, sin necesidad de compararnos con Estados Unidos o Suiza, sino con nuestra misma región, como Colombia, el cliente de seguros tiene una vasta gama de pólizas de seguros y una derivación de coberturas dentro de cada póliza según su necesidad y nivel de riesgo, técnicamente evaluado con tablas actuariales y con información histórica (Sánchez Sánchez, Guerrero Grijalva, Vayas Lopez, & Villa Muñoz, 2017). En el Ecuador, las pólizas de seguros cuentan con muy poca flexibilidad independientemente del ramo a asegurar; por ejemplo, en las pólizas más contratadas, como la póliza de seguro para vehículos, excluyendo precios, estas varían muy poco en coberturas o cláusulas adicionales ignorando los datos de los conductores, como edad y hobbies, información que en otros países no solo se utiliza para adecuadamente cuantificar el riesgo potencial sino también para ofertar coberturas adicionales o productos especializados.

Consecuentemente, no se desarrollan pólizas y coberturas o enfocadas para ciertos nichos de mercado que, según el perfil de riesgo, podrían no solo captar mayor participación de mercado sino también resultar muy lucrativos. Por ejemplo, dentro del patio vehicular asegurable se podría explotar nichos de mercado como los aficionados al rally, off-road, viajeros en vehículos que recorren varios países, y autos clásicos. La falta de innovación del sector asegurador ecuatoriano no ha permitido desarrollar íntegramente pólizas para cumplir con obligaciones legales para vehículos de trabajo como autos de alquiler, taxis, taxis ejecutivos, transporte de pasajeros o mercadería en general. En la mayoría de casos, los clientes

contratan pólizas asumiendo que el bien está protegido ante todo riesgo y bajo cualquier circunstancia, solo para darse cuenta en el momento de un siniestro de las diferentes limitaciones a sus pólizas transfiriéndose en una mala experiencia del consumidor. Esta poca diferenciación entre aseguradoras, baja flexibilidad para atender las necesidades específicas de diferentes nichos de mercado, y malas experiencias en el momento de solicitar indemnizaciones en casos de siniestros, se traduce en una rebaja en la demanda de productos de seguros, creando un círculo vicioso de menos consumo.

Una de las razones para la diversificación “limitada” de la industria financiera, no solo en el Ecuador sino en el mundo, es la estricta regulación legal, que por su alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos y el bajo número de competidores en la industria, requiere de rigurosidad y normas de protección. Estas delimitaciones en sus rangos de acción aumentan el riesgo de ser creativos e influyen directamente en su capacidad de crear e innovar sus productos y servicios.

Culturalmente, Ecuador y Latinoamérica en general, se compone por sociedades que tienden a manejar y administrar sus riesgos con mayor ligereza en comparación con otras regiones del mundo, como Norteamérica y Europa. En un estudio reciente, que evaluó los impactos y la brecha de cobertura para los daños causados a raíz del terremoto de Abril del 2016, se identifica a nuestro país como uno de los países con menor cultura financiera de planificación en Latinoamérica, demostrado en los resultados del terremoto el poco conocimiento de la importancia de los seguros como mecanismo de protección económica ante la eventualidad de la ocurrencia de desastres naturales. (Sánchez Sánchez, Guerrero Grijalva, Vayas Lopez, & Villa Muñoz, 2017).

Latinoamérica cuenta con culturas que planifica menos y considera menos acciones términos de prevención, debido a la benevolencia geográfica con climas menos extremos y con

estaciones menos drásticas, lo que permite la poca cultura de previsión de los ciudadanos. Esto resulta en sociedades que al no planificar regularmente para los cambios futuros, no se interesan por conocer herramientas de administración de planificación financiera ni de mitigación de potenciales riesgos como son los seguros; independientemente del ramo que sea.

La influencia cultural en el Ecuador también es reflejada en el área académica, específicamente en la demanda de carreras académicas, porque hasta el momento no se oferta una carrera universitaria completa especializada en Seguros, ni en Administración de Riesgos. Esto acarrea varias consecuencias para el futuro no solo desde el lado de la demanda, de una sociedad que no desea adquirir seguros, sino del lado de la oferta donde las aseguradoras y los asesores de seguros no cuentan con el suficiente talento humano necesario y con conocimiento técnico para diversificar y profundizar el mercado asegurador, en beneficio de la sociedad (Aspara, Klein, Luo, & Tikkanen, 2017).

Resulta entonces necesario una evaluación minuciosa del perfil de innovación del sector de seguros en el Ecuador para analizar si tiene el mismo comportamiento en sus capacidades de innovación que el resto de sectores dentro de la industria de servicios financieros. Esto como punto central para detectar las fortalezas y oportunidades para superar el perfil de innovación de la industria financiera, ya que el sector de los seguros protagoniza un rol vital en el desarrollo de las sociedades en términos, no solo de prevención, sino también, y primordialmente, en desarrollo y progreso al servir como una herramienta pilar en la resiliencia de la sociedad y mecanismo de acceso a recuperaciones tempranas en términos económicos y de facilidad de progreso.

A raíz del terremoto del 16 de Abril del 2016, el Ecuador, ventajosamente experimentó e evidenció una admirable capacidad de reacción para emergencias demostrando que contamos con los recursos tangibles e intangibles para afrontar catástrofes en primera instancia.

Lastimosamente, también se evidenció y evidencia todavía, la limitación en la capacidad de recuperación y reconstrucción para las fases siguientes una vez atendida la emergencia inicial.

A más de dos años de la tragedia que sacudió al país, nos falta mucho por recuperar y reconstruir las zonas de afectación del terremoto en las provincias de Esmeraldas y Manabí. Es decir, en términos de ONU-Habitat, que se desarrolló en el Ecuador, la seguros permiten contribuir como herramienta clave en el Objetivo 11 para el Desarrollo Sostenible para “convertir las ciudades y los asentamientos humanos inclusivos, seguros, resilientes, y sostenibles” (Koch, y otros, 2017).

En estas dos provincias, difícil considerar que sea coincidencia, se tiene índices de contratación de seguros que son muy bajos tanto para el sector privado como para el sector público, a pesar de la exigencia y obligatoriedad legal para las instituciones públicas y Gobiernos Autónomos Descentralizados; donde el municipio del mismo cantón de Pedernales, epicentro del terremoto, no contaba con pólizas de seguros contratadas ni vigentes.

Para el Ecuador, resulta crucial fortalecer el sector asegurador para mejorar las ofertas para los bienes y personas asegurables considerándolo como una herramienta clave en la solución de problemas no solo económicos y financieros sino también sociales, como el caso del terremoto nos recuerda cada día. Del otro lado, del consumidor, también resulta necesario fortalecer la demanda y conocimiento de seguros para que pueda aprovechar de estas herramientas como complemento en su planificación de acciones no solo empresarial sino también familiar y personal.

Si logramos evaluar los perfiles de innovación de las aseguradoras en el Ecuador de manera adecuada y detallada por cada uno de las seis dimensiones de la innovación, podremos brindar el insumo necesario para que a través de un mejor análisis del mercado, en un futuro, se pueda crear estrategias desde las aseguradoras y agencias de seguros para cubrir con

productos adecuados a la población ecuatoriana y sus bienes de manera adecuada y de manera técnica.

Además, una vez evaluados los perfiles de innovación promedio de las empresas del sector de seguros que operan en el Ecuador, aplicando la metodología del Innovation Scorecard sabremos si el sector de seguros cuenta con las capacidades de innovación necesarias para contribuir y motivar a una sociedad hacia la mejora en su planificación y prevención, para que en el futuro podamos progresar con mayor rapidez siendo un país verdaderamente resiliente.

1.1. Pregunta de investigación

¿Se puede evaluar el Perfil de Innovación del sector de seguros en el Ecuador siguiendo los lineamientos del estudio que realizó la CAF a varias industrias en el Ecuador, y Transforme Consultores a varias industrias en seis países de Latinoamérica?

1.2. Objetivo general

Evaluar el perfil de innovación de las empresas ecuatorianas del sector de seguros que operan en el Ecuador aplicando la metodología del “Innovation Scorecard©”.

1.3. Objetivos específicos

Aplicar la metodología de la Innovation Scorecard propuesta por la CAF y Transforme Consultores para calcular los coeficientes de innovación de las aseguradoras en cada uno de

los seis pilares de organizaciones innovadoras y por ende con los cuatro drivers que impulsan los procesos de innovación.

Establecer si las aseguradoras, como sector, tienen las capacidades de innovación que les diferencia del promedio de sectores dentro de la industria de servicios financieros.

Determinar si las aseguradoras cuentan con facilidades u obstáculos, para que con los elementos detectados como resultados de las encuestas se considere la capacidad de innovar no solo en productos y servicios sino también en sus procesos adjuntos, como publicidad, para influenciar a la sociedad ecuatoriana en el progreso hacia una mejor planificación y prevención de riesgos.

1.4. Marco Teórico

Para enfocar adecuadamente el estudio en este trabajo, es de vital importancia iniciar con un estudio amplio sobre las definiciones del concepto de la “innovación”. Últimamente, por la coyuntura económica global, escuchamos o leemos constantemente la palabra “innovación”, como sinónimo de muchos conceptos en el ámbito empresarial, y que por esta razón podemos tener nuestros prejuicios sobre algo tan fundamental en la creación, desarrollo y supervivencia en el tiempo de un emprendimiento o inversión empresarial.

La innovación en su primer razonamiento y estudio formal fue conceptualizada por un economista y politólogo austriaco-estadounidense, Joseph Alois Schumpeter, en 1934. Desde entonces este concepto ha sido interpretado por muchos académicos y empresarios que influenciaron en la evolución del concepto de la innovación; y que los conceptos más destacados explicaré brevemente a continuación. El progenitor de la innovación, Schumpeter,

interpretó a la innovación de la manera más concreta, que inclusive sigue vigente hoy en día. El describía a la innovación como la introducción de productos, servicios, y procesos nuevos que brinden novedosas fuentes de abastecimiento, cambios en la estructura de la organización industrial, que sean de maneras continuas y orientadas a satisfacer al usuario final.

Freeman en 1974, explicaba que la innovación es el proceso de combinación de tecnología existente y los nuevos inventos para crear otro producto o mejorar el producto, proceso o sistema existente. Se basaba principalmente en la unificación de ideas para crear un nuevo producto, proceso o sistema. Sábato y Botana en 1975, manifestaban que la innovación es la verdadera herramienta capaz de transformar la sociedad. La combinación de ciencia y técnica, como ellos lo explicaban, eran los integrantes dinámicos del corazón del desarrollo que por definición actuaban como causa y efecto simultáneamente, y a la vez evolucionando por la propia retroalimentación de su propia transformación.

En la década de los 80' se empieza a ligar el concepto de innovación a conceptos más productivos y de empresa privada. Gee en 1981, exponía que la innovación es el proceso del cual nace una invención basada en la realización de una necesidad como motivo para crear un producto o servicio que sea útil y que el consumidor esté dispuesto a comprar. Nelson en 1981, testificaba que la innovación representaba un cambio con alto grado de imaginación que quebrantaba la moldura limitante de una forma concebida de realizar algo y entonces esto ampliaba las posibilidades de acción en nuevas capacidades de cumplir con necesidades del humano. En 1985, Peter Drucker, convincentemente profesaba que la innovación es la herramienta de los empresarios soñadores; aquellos que ven a su invención (innovación) como el vehículo para transformar una necesidad insatisfecha en una oportunidad de negocio.

Decía Drucker, que es el proceso de expandir las capacidades de los recursos para producir riqueza; sin duda una de las mejores expresiones y verdades sobre la innovación que todavía consideran vigente muchos emprendedores y empresarios. Rothwell y Gardiner en 1985 simplificaban el “mito” de la innovación insistiendo que ese proceso de creatividad no solo se aplica para los grandes avances, sino también para cualquier mejora que influya en el desarrollo y aplicación de pequeños cambios. En 1988, Urabe, toma una postura contraria a esta última, involucrando a la innovación el impacto que genera, definiéndola como el resultado de generar una idea nueva y que su implementación trasladada en producto o servicio, debe liderar el crecimiento de la economía nacional, incrementando fuentes de empleo y de generación de utilidades para la compañía innovadora.

Durante la década de los 90, Michael Porter, mejor conocido como el “padre moderno de la estrategia” por varios académicos define la innovación estratégica como una nueva forma de ejecutar procesos en la creación de un producto o servicio y que luego tiene la capacidad de ser comercializada. Por su aporte a las materias de estrategia, innovación e innovación estratégica, cabe expandir sus teorías con mayor detalle ya que muchos de sus conceptos son utilizados abiertamente en casi todos los textos académicos y por la mayoría de expositores en materia de innovación. Su mayor contribución sin duda son las “5 fuerzas de Porter” que es esencialmente una evaluación global de un emprendimiento o empresa, fundamentada en cada área en el concepto de innovación, que busca cuestionar todos los aspectos de una organización para maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Esto se basa en la innovación porque al cuestionar y evaluar cada área, Porter, persigue la elaboración de un plan innovador que utilizando los recursos e información actual pueda evolucionar a uno que permita a una empresa no solo sobrevivir sino también liderar y constantemente crear opciones de diferenciación en el mercado. El cuadro a continuación ha

logrado que sirva como línea de inicio para muchas empresas que en su ciclo inicial o de madurez se aplique para fomentar los procesos de innovación y de mejora continua.

Figura 1.- Las 5 fuerzas de Porter – Clave para Innovación dentro de las empresas.



Modificado de HARVARD BUSINESS REVIEW, (2017).

Lundvall en 1992, especifica que la innovación es un camino y proceso continuo, que va acumulando resultados para ser tratados sistemáticamente para que las empresas puedan fortalecer sus potencialidades productivas y tecnológicas utilizando conocimiento científico y tecnológico novedoso. Perrin en 1995, define a la innovación como todo lo que permita hacer

algo que ya existe de manera diferente o mejor basándose en crecimientos cuánticos más que en ganancias incrementales. En 1997, Machado, comenta que simplemente, la innovación, se refiere al acto repetido frecuentemente de aplicar cambios técnicos nuevos buscando mayores beneficios, crecimientos, sostenibilidad y mayor competitividad. Pavón e Hidalgo, en 1997, destaca que la verdadera innovación es la sumatoria de las etapas técnicas, industriales y comerciales que fundamentan el lanzamiento exitoso al mercado de productos manufacturados, o el manejo comercial de procesos novedosos técnicos.

Para el nuevo siglo, Hamel en el año 2000, se basa en conceptos macroeconómicos para explicar que la innovación debería sobrepasar la limitada influencia que se estaba prestando, pues no se debe reducir a un producto o servicio, por el contrario, se debe magnificar porque la innovación realmente representa un nuevo modelo de negocio como punto principal de una estrategia empresarial. En el año 2005, nace el Manual de Oslo que como explicaremos más adelante, se volvió justamente como su nombre lo notifica, un manual de normas a aplicar en el análisis y medición adecuada de la innovación.

Sobre la medición y adecuada normalización de indicadores sobre la Innovación, se han creado varias herramientas y modelos, entre los más destacados el Manual de Oslo (Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data) y el Manual de Bogotá (Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe). Según el Manual de Oslo, en su tercera edición (OCDE, 1997), la innovación es la “introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización”. Las diferencias resaltadas en las ediciones anteriores de este mismo manual definen adecuadamente las innovaciones de origen tecnológico y separando así las innovaciones no tecnológicas. Para esto

expande que las innovaciones tecnológicas se centran a las innovaciones de producto y a las innovaciones de su proceso de elaboración, especificando que estas son las destinadas a modificar las características y/o las prestaciones de los bienes y servicios, mientras que las de proceso son las relacionadas con la forma o los métodos de elaboración de los mismos. Las innovaciones de carácter organizacional y de carácter comercial tienen otra forma de tratar aunque muy similar, y que no es significativa en el momento de hacer comparaciones cuantitativas ni cualitativas; de igual manera, no afectan en la aplicación de indicadores generales para su comparación y análisis posterior.

En el Manual de Oslo, se define como innovación organizacional a la aplicación de métodos organizativos que sean creados nuevos, cambios en los procesos del negocio, en la distribución de los espacios y lugares de trabajo y también considera las relaciones de la empresa que tengan carácter externo. Las innovaciones en comercialización se enfocan en la evaluación de métodos novedosos de marketing y difusión, diseño del producto, envoltura o empaquetamiento, la promoción en general y la facilidad de acceso, y adicionalmente considera las políticas de fijación de precios de bienes y servicios. De esta manera podríamos clasificar a la innovación dentro de cinco categorías: Innovaciones de productos, innovaciones de procesos, innovaciones de mercados, e innovaciones organizacionales. Cabe destacar que en el Manual de Oslo se hace una distinción entre innovación de un producto nuevo y la innovación de un producto mejorado, refiriéndose a los productos tanto bienes como servicios.

Basados en estos conceptos, pero aplicando a nuestra región, El Manual de Bogotá nace en la ciudad de su nombre con la finalidad de ratificar la necesidad de impulsar la innovación en general y crear métodos normalizados para la adecuada medición a través de análisis de información y aplicación de indicadores. Debido al constante cambio tecnológico y evolución

productiva que viven los procesos empresariales, académicos y de transferencia y “spillover” de tecnología e información, como llaman los autores, era imperativo que a pesar de las similitudes empresariales globales, se cree un manual “ajustado”, por poner un adjetivo, a la realidad Latinoamericana. Las definiciones y los métodos de cálculo son muy similares y manifiestan los avances académicos y sistémicos que la innovación ha podido gozar con el fin de normalizar y adecuadamente regular la verdadera gestión de innovación dentro de una organización, producto o proceso.

En el mundo globalizado actual, de competencia feroz entre las empresas y la apertura de los mercados, los emprendimientos y las nuevas tendencias buscan ocupar presencia en el mercado intentando destacar o diferencia sus productos y servicios de los que ya están disponibles en el mercado. Según, Tom Alberg, la clave para una competencia leal y que logre justamente la diferenciación de una empresa es cultivar la innovación como núcleo en la creación de riqueza y en el corazón de la creación de prosperidad y empleo (Alberg, 2016).

La innovación, según Teece, es un cambio a algo existente que introduce novedades, sea para un producto, servicio, atención, o experiencia. Se refiere específicamente a la mejora, continua según otros autores, para modificar elementos con el fin de superarlos o renovarlos. En una estrategia empresarial o de negocios, se refiere a la implementación de nuevas propuestas, creando nuevos productos o nuevos usos para los productos existentes, y la implementación financiera y económica de las mismas (Teece, 2010). Para otros autores, en el estricto sentido, se considera a un cambio como innovación solo cuando estas crean algo completamente nuevo sea producto, servicio, o procedimiento y que se impongan en el mercado utilizando diferentes herramientas de difusión (Maloney, Manzano, & Warner, 2002). En su disertación, exponen que la innovación debe llevar impregnado el establecimiento de

una nueva función en la producción o prestación de un servicio, ya que la economía y la sociedad evolucionan cuando los factores se combinan para crear nuevas oportunidades.

Este concepto ha evolucionado para que ahora comprenda todo lo que una organización deba hacer en favor de su estrategia o modelo de negocios que le permita mantenerse novedoso e interesante para los consumidores y clientes. En este sentido, por la velocidad en la que evolucionan los negocios y los productos, especialmente en el área tecnológica – y el consecuente involucramiento de la tecnología en todas las áreas de nuestras vidas “modernas”- resulta imperativo innovar permanentemente ya no solo en el ámbito empresarial sino inclusive en el ámbito personal, buscando nuevas experiencias, mayor conocimiento y exposición académica, y mayores transacciones humanas y profesionales (Pauling, 2018).

La facilidad de acceso a la información y tendencias a nivel mundial han permitido que virtualmente todos los consumidores y clientes puedan comparar y evaluar servicios en un contexto mundial. Esta amplitud de competencia ha forzado a las empresas que desean sobrevivir empresarialmente en la actualidad, y como ingrediente obligatorio en el inicio de un nuevo emprendimiento, a impregnar a la innovación como parte central de los valores principales de la organización y atado en todas las áreas del modelo de negocio (Aspara, Klein, Luo, & Tikkanen, 2017).

Existía anteriormente la concepción que la innovación solo aplicaba para bienes y productos tangibles. Como se puede observar en la evaluación historia que se realizó anteriormente, los investigadores y empresarios han ido evolucionando junto con el concepto de la innovación para que ahora se hable de innovación en todas las áreas de nuestras vidas, sobrepasando el ámbito productivo, inclusive llegando al análisis personal. Para los productos tangibles, por ejemplo, vehículos y productos de tecnología, la innovación permanente en sus

productos es el corazón de sus operaciones porque permite evolucionar y diferenciar sus propuestas hacia el consumidor.

Es claro que según los avances científicos, las empresas vayan incorporando los nuevos descubrimientos para crear cualidades y calidades diferenciadas según el perfil del cliente. Ahora, como expone Asheim en su análisis de los Sistemas Regionales de Innovación, se ratifica que como componente principal de la innovación en productos de comercialización, los consumidores ahora piden más de lo que inclusive se pueda aprovechar en productos tangibles que cuenten con un software incluido (Asheim, 2007). Entre otros ejemplos que existen en el mercado están los vehículos nuevos, teléfonos celulares nuevos, computadoras nuevas, que la gran mayoría de consumidores no aprovechan todas sus facilidades no porque no las necesitan sino que a veces no las conocemos. Una revisión ligera de lo que tenemos acceso como herramientas son computadoras portátiles con softwares diseñados para procesamientos masivos, teléfonos celulares con capacidades de almacenamiento considerables, con funcionalidades adicionales que el consumidor promedio no las explota en su total capacidad, pero que a la hora de escoger el producto influyen en la decisión de compra (Revista Gestión, 2017).

Esta realidad también se palpa no solo en los productos tangibles, sino también, y con mayor intensidad, por la naturaleza del core-business, en las industrias de servicios. Para el caso específico de los seguros, los consumidores y los oferentes han ido evolucionando permanentemente en la cantidad y calidad de productos que se requieren para todas las áreas de nuestras vidas. Inicialmente, como un mecanismo de inversión a corto plazo, los seguros pasaron de apostar a la llegada de mercadería cruzando océanos, a respaldar la gestión del transporte marítimo a nivel mundial y a confirmar por adelantado el cumplimiento comercial de los empresarios, hasta respaldar la economía de toda una sociedad (Pons Pons, 2010).

La necesidad de innovar, por el concepto de su creación, en el área de seguros es, o debería ser, uno de los pilares en su fundación y en su operación. Los seguros y reaseguros, con el objetivo de cubrir potenciales riesgos, tiene literalmente, una infinidad de riesgos por cubrir en todos los ámbitos; sociales, personales, económicos, financieros, patrimoniales, futuros, catastróficos, etc.

Los seguros sociales, o seguros públicos, como conquista desde un ámbito social han buscado asegurar y cubrir a las personas contra diferentes riesgos de muerte, accidente, invalidez, y enfermedades que pueden suceder en la realización de sus funciones en el trabajo o eventos fortuitos en el lugar de trabajo. Estos seguros, en la mayoría de países, son de carácter obligatorio y sus costos en términos de primas o pagos se dividen para los trabajadores como trabajadores, pero con frecuencia la mayor proporción los asume el empleador, como en el caso del Ecuador (Sasso, 2011).

Adicionalmente, existen seguros privados que son adquiridos por el interesado de manera voluntaria para proteger un bien o una persona frente a la posibilidad de un siniestro futuro, dependiendo el riesgo que se desee mitigar. Estos funcionan como un contrato que, mediante el pago de una prima, estipula una indemnización siempre y cuando se efectúe un siniestro que afecte el objeto asegurable por un evento cubierto dentro de la póliza de seguro contratado (Bergés Lobera, 1994). En el contrato de seguros, conocido como póliza de seguros, se estipula los derechos y obligaciones de las partes; asegurado y aseguradora. La mayoría de países ofrecen pólizas de seguros en el mercado a través de compañías de seguros, mutualistas y cooperativas. En resumen se puede dividir a los diferentes tipos de seguros en dos seguros para bienes y seguros para personas.

En ambos tipos de seguros, el objeto final es disminuir la probabilidad de pérdidas financieras y económicas considerables a las que están expuestos los bienes en siniestros sobre

los tangibles, como también pérdidas financieras y económicas en caso de pérdida de salud o vida en el caso de seguros para personas. Es necesario enfatizar que el seguro es un servicio financiero debido a que oferta un producto intangible y abstracto que sirve de resguardo ante eventuales pérdidas no deseadas y fortuitas. La capacidad que tiene los seguros de “transformar el riesgo” como lo denomina Bergés, es primordial en la comprensión del alcance de las pólizas de seguros. Esto se da porque logra interpretar el riesgo de pérdidas económicas futuras en un contrato de pagos regulares presupuestables logrando convertir estas “primas de seguros” en la respuesta efectiva de un pago acumulado de capital con capacidad para responder a los eventos imprevistos que puedan causar detrimentos financieros a los asegurados.

A nivel mundial, especialmente en los países desarrollados, se ve una innovación permanente en la gama de opciones de seguros que últimamente se contratan. Ahora han aumentado en popularidad las pólizas de seguros no contratadas por la parte que tiene el interés asegurable, es decir, el usuario final quien haría el reclamo en caso de un siniestro, sino por la empresa que comercializa un bien o servicio. Esta empresa o comercializadora añade dentro del costo de adquisición del bien o servicio, una póliza de seguros como valor agregado a su producto o servicio original. Estos seguros, conocidos como “seguros masivos,” ahora se están replicando en todo el mundo, incluido Ecuador, aunque con menor cobertura de mercado (Moreno Barbosa & Martinez Pinzon, 2015).

Los seguros tienen están concebidos para gestionar de manera técnica y programada los riesgos mitigándolos, y planificando financieramente para que a futuro puedan absorber pérdidas monetarias probables. Según un estudio realizado en Ghana, se logró implementar un plan de seguros para controlar el problema sanitario en todo el país y a la vez liberar del peso fiscal al estado en la atención de los ciudadanos (Owoo & Lambon-Quayefio, 2013). Este caso de éxito, ejemplifica como la innovación en seguros es factible para que se aplique varias

necesidades y se logre mejorar la situación del sector público y privado en un país. Como dicta en este estudio, la utilización de los seguros y su constante mejora tuvo también consecuencias sociales muy importantes para los años siguientes. En el tratamiento de cuidados prenatales se lograron conseguir varios objetivos importantes como la reducción en el peso fiscal al estado para atención de este segmento de la población, la mejora de la infraestructura y calidad de atención al usuario, nivel de salud futuro conveniente para las atenciones que presta al estado. Sin embargo, como destacan los autores, los cambios en la influencia social fueron los más impactantes. Se notó que en los años siguientes, las madres que fueron usuarias con sus hijos del sistema de seguro de salud a futuro ya planificaban la contratación del mismo, aun cuando dejó de ser obligatorio. Adicionalmente, se evidenció que se adoptaron muchas tendencias y conceptos de la estructuración de los seguros en las vidas privadas de los ciudadanos, obligándoles en un inicio, y motivándoles a futuro a través de incentivos, a planificar y gestionar sus posibles riesgos.

A nivel regional, la innovación en seguros se ha destacado en los países de Colombia y México, debido a que desde la política pública y la legislación se ha impulsado de manera obligatoria la contratación de seguros (Sánchez Sánchez, Guerrero Grijalva, Vayas Lopez, & Villa Muñoz, 2017). Muchos de los resultados han sido favorables y objeto de réplica en otros países como el caso del seguro de accidentes de tránsito, inicialmente creado en Colombia, y replicado en el Ecuador, Perú, y otros países. Este seguro es un gran ejemplo, en el caso de Colombia, de cómo los seguros debidamente administrados, pueden resolver problemas sociales e inclusive presupuestarios del estado. En el caso de este tipo de seguro, se resolvió el problema de atención a la víctima porque se le permitía la atención médica inmediata en cualquier centro de salud (público o privado), el problema presupuestario del estado porque las atenciones a los afectados ya no eran parte del costo al estado, por el contrario se había

transferido uno de los riesgos más grandes, falta de presupuesto, a los gestores privados a cambio de una prima.

En el caso de México, a través de legislación y de condicionamientos financieros de la industria de servicios financieros, se requiere a los ciudadanos a contar con seguros para su patrimonio, pero obligatoriamente para responder por la responsabilidad civil que pueda derivar de un ciudadano. Con este objetivo planificado, la experiencia en ambos países ha permitido a las aseguradoras a continuamente, en un constante proceso de innovación, mejorar su oferta de seguros y creando opciones para atender, sobre la misma cobertura, a mayores segmentos sociales y económicos de la sociedad. De manera adjunta, la experiencia le ha permitido también a la aseguradora acomodar y adaptar sus productos y sus precios según las condiciones necesarias del mercado.

Adicionalmente, estos dos países, Colombia y México, ya están implementando y comercializando nuevos tipos de seguros como los microseguros. Este producto de seguros innovador ha logrado crecer sosteniblemente, en el caso de Colombia con más del 10% anualmente (FASECOLDA - Federación de Aseguradores Colombianos, 2018). Este tipo de seguros ha logrado cubrir a una la población de muy bajos recursos con costos fijos mensuales, de valores accesibles, y con atención y convenios en todo el territorio Colombiano. Este es un ejemplo claro, y motivo de investigación a nivel mundial, de cómo la iniciativa privada puede innovar en la creación de productos con soluciones sociales y que adicionalmente tengan una rentabilidad muy atractiva para los inversionistas y accionistas.

Los seguros y reaseguros, por su cobertura global y naturaleza, permite que la posibilidad de expansión para solucionar problemas de estructura legal, deficiencias, o potenciales problemas para todos los actores sociales. Los seguros al ser un servicio intangible con resultados tangibles al momento de indemnizar, pueden extender su capacidad de acción,

y así, como en los casos regionales de éxito también ser parte de las soluciones sociales que se trabaja desde la mano del sector público. En el caso Mexicano, también se ha visto un crecimiento considerable en los seguros para los microcréditos, permitiendo a los pequeños emprendedores tener acceso a mejores fuentes de financiamiento y que aparte tienen un acompañamiento técnico para que puedan cumplir sus metas. No es de sorprenderse que más productos y servicios de esta índole vayan apareciendo en el futuro cercano para contribuir en el desarrollo social y productivo latinoamericano.

En este sentido, y considerando todo lo vivido en los últimos años a nivel mundial, sobre los precios en los commodities y su impacto significativo en el desarrollo económico de las naciones, ha surgido el tema del emprendimiento e innovación como una de las soluciones para ampliar la matriz productiva con enfoque a desarrollar nuevas industrias y un impulso para evolucionar, si cabe el término, hacia economías de servicios y modalidades empresariales que busquen explotar servicios y conocimientos antes que materias primas (Castells, 2006).

Con ese objetivo, actores públicos y privados interesados en el progreso y anticipación al futuro, han apostado hacia esa meta invirtiendo recursos y dotando de facilidades y metodologías para parametrizar y cuantificar a través de indicadores los avances hacia la consecución de esa evolución económica mayor. La CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, trabaja en el desarrollo del Programa de Innovación Empresarial con la intención de mejorar las capacidades de investigación, desarrollo, e innovación de las empresas privadas, centros de investigación académicos y prácticos, y los sistemas nacionales de innovación desde las políticas públicas; para conseguir que entre todos los actores de la sociedad se contribuya proactivamente a la mejora permanente y voluntad de inversión hacia el progreso sistémico. A través de esta agenda común, que no solo la busca implementar entre todos los actores en el

Ecuador sino a nivel regional, se reclama esa meta compartida de la mejora a la productividad sistémica regional.

En este contexto, la CAF y Transforme Consultores han aplicado la herramienta del INNOVATION SCORECARD© para lograr analizar uniformemente a varias empresas y organizaciones el Perfil de Innovación; utilizando diversas fuentes de información y brinda un balance integral de las fortalezas y oportunidades de mejora para innovar. Estos dos estudios, uno realizado por la CAF solo en Ecuador y otro por Transforme Consultores a nivel regional en seis países, sirven como base para el desarrollo del estudio objeto de esta investigación, y sirven en el análisis de resultados y discusión como base y fuente de comparación y control para dilucidar la posición y perfil de innovación del sector asegurador Ecuatoriano.

Tabla 1.- Comparativo de Estudios CAF vs Transforme Consultores – Innovation ScoreCard©.

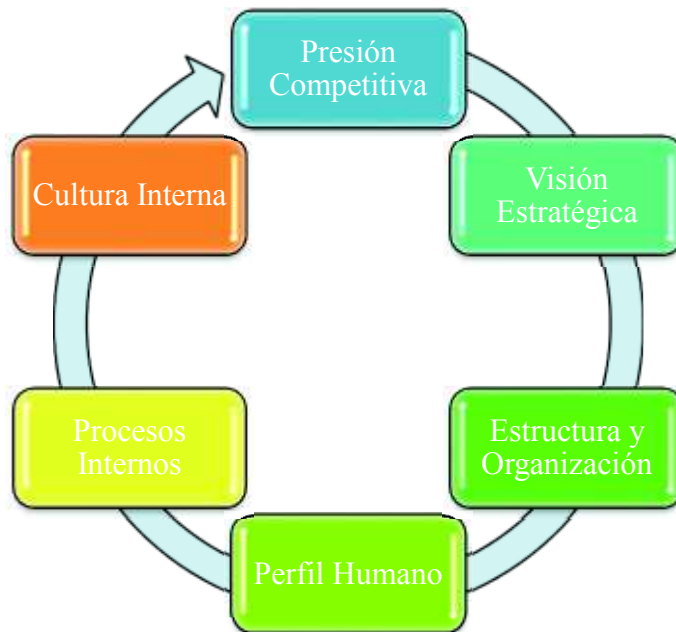
INNOVATION SCORECARD©		
CAF VS TRANSFORME CONSULTORES		
	CAF	TRANSFORME
PAISES	1	6
INDUSTRIAS	11	20
EMPRESAS	22	163
RESPUESTAS	693	18859

Esta herramienta permite cuantificar y medir matemáticamente el Perfil de Innovación en seis (6) dimensiones, fundamentadas en los cuatro (4) drivers de la Innovación. Esto ha logrado transferir apreciaciones subjetivas y posiblemente heterogéneas, a un cuadro con

indicadores que sirven para ponderar y tomar acciones inmediatas por organización, por industria, y por grupo económico.

El Perfil de Innovación analiza seis áreas, denominadas dimensiones y evaluadas por el Innovation ScoreCard©: Presión Competitiva para Innovar, Visión Estratégica e Impacto en el Negocio, Estructura y Organización para Innovar, Perfil Humano para Innovar, Procesos Internos para Innovar y Cultura interna para Innovar.

Figura 2.- 6 Dimensiones del Perfil de Innovación.



Estos seis componentes son los cimientos de una organización innovadora, ya que se alimentan de los drivers o catalizadores que estimulan el proceso de innovación:

1. Situación del entorno.
 - Situación interna.- ambiente institucional y económico.
 - Situación externa - ecosistema de innovación del sector.

2. Características y capacidades organizacionales para innovar.
3. Características y capacidades del recurso humano como actores claves de la innovación.
4. Características de procesos para innovar.

Tabla 2.- Relación entre los drivers y las dimensiones de innovación:

SITUACIÓN DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Presión competitiva para innovar. <ul style="list-style-type: none"> ○ Analiza el grado de presión competitiva y si genera impulso o barrera para innovar al interior de la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica para innovar. <ul style="list-style-type: none"> ○ Analiza el grado de visión de futuro, si los fundamentos estratégicos de la organización tienen a la innovación como pilar.
CARACTERÍSTICAS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura interna para innovar <ul style="list-style-type: none"> ○ Analiza si ambiente interno propicio para innovación, basado en los siguientes factores: espacios físicos y virtuales para innovar, estilo de trabajo colaborativo y en equipo, comunicación fluida y eficaz en todos los niveles y entre pares, sentido de pertenencia,

	<p>orgullo y lealtad con la organización y tolerancia al error y la ambigüedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y gobernanza para Innovar <ul style="list-style-type: none"> ○ Se analiza la estructura y modelo de gobernanza que ha sido diseñado e implementado, para dirigir y operar la función de innovación en la organización. Responde a aspectos tales como quién o quiénes son los responsables de la función, de quién o de qué área depende, cuáles son los roles y perfiles a cargo y qué grado de autonomía de decisión existe.
<p>CARACTERISTICAS Y CAPACIDADES DEL RECURSO HUMANO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil Humano para Innovar <ul style="list-style-type: none"> ○ Se analiza si el grupo humano está motivado por la innovación, cuál es el nivel de conocimiento e interés por temas de innovación, la diversidad humana y profesional existente y la disposición a participar en procesos de cambio organizacional.
<p>CARACTERISTICAS DE PROCESOS PARA INNOVAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los procesos

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se analiza si existe (y es conocido) un proceso formal y sistemático para gestionar el ciclo de vida de las ideas (ideación, incubación e implementación). Además, se analizan los procesos de apoyo (recursos, métricas y control; incentivos; marketing y difusión y plataforma tecnológica).
--	---

Modificado de Transforme Consultores (Abril 2017).

Para analizar cada uno de estas seis dimensiones se aplica una encuesta de varias preguntas que generarán indicadores cuantitativos, que se denominan “Coeficientes de Innovación (CI)”, y que se puede calcular un promedio o CI general para toda la organización, sector, o industria. Cada coeficiente de innovación será por consiguiente un indicador numérico que se computa basándose en las respuestas de los cuestionarios aplicados a las muestras analizadas. Se aplica una escala estándar que varía de -60 a +60 puntos según la siguiente tabla:

Tabla 3.- Indicadores y Coeficientes de Innovación - Interpretación:

<i>RANGO</i>		
<i>MINIMO</i>	<i>MAXIMO</i>	<i>DENOMINACION</i>
-60	-20	REZAGADO
-20	0	CONSERVADOR
0	20	INNOVADOR
20	60	LIDER

Esta escala analiza cada uno de estas seis dimensiones se aplica una encuesta de varias preguntas que generarán los indicadores cuantitativos - “Coeficientes de Innovación”. Esto permite establecer la línea de partida al inicio de un Programa de Gestión de la Innovación, sea para fomentar capacidades, administrar un portafolio de innovación, o retos de innovación libre, logrando cuantificar al final con esta herramienta.

2. METODOLOGÍA

Para lograr un adecuado cálculo y análisis de los Coeficientes de Innovación, la metodología tuvo un enfoque estrictamente cuantitativo basándose en una investigación con enfoque descriptivo. Como técnica de recolección de información se planificó enviar a la mayoría de personas los cuestionarios por correo electrónico y para los altos directivos realizar visitas personalizadas, sin embargo esto tuvo que ser modificado y realizar todas las encuestas mediante entrevistas personalizadas para lograr obtener las respuestas al cuestionario que esta ya definido dentro de la metodología de la Innovation ScoreCard©. Por conveniencia y por razones de fiabilidad de las respuestas, desde el plan de titulación aprobado, se definió concentrar el estudio en las aseguradoras que operen en el país y que tengan su matriz en Quito, ya que representan el sesenta y siete por ciento (67%) de las treinta y cuatro (34) aseguradoras constituidas y que operan en el Ecuador, es decir, concentrar los esfuerzos en veinte y tres (23) aseguradoras con matriz en la capital. Estas aseguradoras definen los parámetros y planes estratégicos de trabajo desde la ciudad capital, Quito, y aplican estas decisiones y marcos de desenvolvimiento para su ejecución en el resto de ciudades y provincias en donde mantienen operaciones.

El cuestionario creado, denominado “Encuesta del Perfil de Innovación Aseguradoras – Innovation ScoreCard©” contiene cuarenta y tres (43) preguntas divididas en las seis (6) secciones correspondientes a las dimensiones de innovación que constituyen los seis pilares de una organización innovadora: Presión Competitiva para Innovar, Visión Estratégica e Impacto en el Negocio, Estructura y Organización para Innovar, Perfil Humano para Innovar, Procesos Internos para Innovar y Cultura Interna para Innovar. Esto resulta en un promedio de 7

preguntas por dimensión, y que son las preguntas ya establecidas por los autores de la herramienta.

Con los resultados, debidamente tabulados, se puede entonces calcular los coeficientes de innovación para después estudiar y analizar si las aseguradoras cuentan con los drivers o fuerzas que impulsan el proceso innovador que requiere el Ecuador para migrar hacia una sociedad con mayor planificación y una mejor mitigación de riesgos: Situación del entorno (mirada interna -- ambiente institucional y económico, y mirada externa -- ecosistema de innovación del sector), Características y capacidades organizacionales para innovar, Características y capacidades del recurso humano como actores claves de la innovación, y Características de procesos para innovar.

Inicialmente, se planificó realizar encuestas con las preguntas del Innovation Scorecard© en dos formatos:

- En línea - vía correo electrónico creando la encuesta por medio de Formularios de Google, y que serviría para varios niveles de colaboradores en las aseguradoras, desde supervisores hasta los colaboradores de menor rango.
- Visitas Personales – mediante entrevistas para los cargos directivos de Gerentes Departamentales y Gerentes Generales.

Al iniciar el proceso de envío de encuestas y recolección de respuestas, tanto en las enviadas por correo electrónico como en las realizadas durante las visitas personales, se evidenció que las preguntas del cuestionario requieren, para completar debidamente el análisis del coeficiente de innovación, de frontalidad y crudeza matemática para calificar numéricamente a sus organizaciones y a sus jefes. Esto generó observaciones y adicionalmente que muchos de los encuestados se excusaron de participar para que no se

malinterprete sus calificaciones. Con este primer obstáculo, se decidió modificar el procedimiento de recolección de información para que las respuestas sean anónimas, como se explicará más adelante. El segundo obstáculo fue la baja retroalimentación por correo electrónico debido a la longitud del cuestionario y por la complejidad de las preguntas y el número de estas, cuarenta y tres (43). El tercer obstáculo fue el limitado acceso a la mayor parte de colaboradores y funcionarios de las aseguradoras debido a que una mayor parte de las preguntas del Innovation ScoreCard requiere calificar en varias secciones el estilo de liderazgo de los jefes, los procesos internos que se ejecutan en la aseguradora, el cuestionamiento sobre los procesos de conocimiento y socialización de los objetivos estratégicos dentro de la institución. Esto, como fue obvio, causó inconformidad en algunos altos directivos para aceptar que se realice las encuestas en sus empresas aseguradoras y decidieron no participar. Sin embargo, se logró involucrar al menos el setenta por ciento (70%) del universo posible de las veinte y tres aseguradoras con matriz en Quito; obteniendo acceso a dieciséis (16) aseguradoras de manera directa.

Tabla 4.- Aseguradoras con Matriz de Operaciones en Quito – Participantes del Estudio.

ASEGURADORAS		ACCESO	ENCUESTA
1	AIG Metropolitana	NO	0
2	AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS	SI	0
3	ASEGURADORA DEL SUR C.A.	SI	21
4	BMI	SI	8
5	BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	SI	3
6	CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.	SI	9
7	COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A	SI	4
8	COMPAÑÍA FRANCESA DE SEGUROS PARA EL COMERCIO EXTERIOR COFACE SUCURSAL ECUADOR S.A.	NO	0

9	CONSTITUCION C.A. COMPAÑIA DE SEGUROS	SI	9
10	EQUIVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	15
11	INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS	NO	0
12	LIBERTY SEGUROS S.A.	NO	0
13	ORIENTE SEGUROS S.A.	NO	0
14	PAN AMERICAN LIFE DE ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	7
15	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY	NO	5
16	QBE SEGUROS COLONIAL S.A	SI	19
17	SEGUROS ALIANZA S.A.	NO	0
18	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	SI	14
19	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	SI	7
20	SEGUROS SUCRE S.A.	SI	21
21	SEGUROS UNIDOS S.A.	SI	7
22	SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	21
23	TOPSEG COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	8
TOTAL DE CUESTIONARIOS			178
PROMEDIO DE CUESTIONARIOS POR ASEGURADORA			11,13
TOTAL DE PREGUNTAS CON RESPUESTAS VALIDAS			7654

Para lograr una visión integral de las aseguradoras, inicialmente, se planificó un mínimo de ciento veinte (120) encuestas que resultara en promedio de diez (10) cuestionarios completos por aseguradora, y un total de cinco mil ciento sesenta (5.160) preguntas con calificación numérica; asumiendo que se lograría tener acceso a la mitad del universo de aseguradoras con matriz en Quito. Afortunadamente, se superó el número de aseguradoras y de encuestas a un total de ciento setenta y ocho (178) encuestas en dieciséis (16) aseguradoras y un total de siete mil seiscientos cincuenta y cuatro (7.654) preguntas respondidas sobre innovación. Adicionalmente logramos que los entrevistados no sean funcionarios de las mismas áreas sino de diferentes departamentos dentro de las

aseguradoras como departamento de reaseguros, departamento comercial, jefatura de reclamos o siniestros, coordinación de inspecciones, departamento técnico, departamento jurídico, coordinación de atención al cliente, y departamento financiero.

La solución a los obstáculos de la recolección de respuestas fue migrar todos los cuestionarios, incluyendo los de los ejecutivos de alta jerarquía, a que sean anónimos y suspender la posibilidad de completarlos en línea. Por el contrario, se agendaron citas para que por institución se puedan hacer entrevistas personalizadas para recabar las respuestas a las cuarenta y tres preguntas del cuestionario, tanto para los gerentes como para el resto de colaboradores, en horarios establecidos. Es pertinente destacar que en la mayoría de las aseguradoras se logró entrevistar directamente al personal que labora para conocer su opinión, y en otras se logró coordinar desde las gerencias generales para entrevistar al personal durante el periodo del break o en la última hora laborable del día.

De igual manera, se amplió, en comparación al modelo original del “Innovation ScoreCard©”, la tabulación y registro de los resultados y los cálculos de los Coeficientes de Innovación, en tres partes calculando el Coeficiente de Innovación de Ejecutivos (CI Ejecutivos), Coeficiente de Innovación de Empleados (CI Empleados), y el Coeficiente de Innovación Promedio de ambos grupos (CI Promedio). Esto fue lo más adecuado debido a la considerable diferencia evidenciada en las respuestas de los dos grupos entrevistados, Ejecutivos y Empleados, y que se explicará a detalle en la sección de resultados más adelante. Se mantuvo la anonimidad pero se separaron en dos grupos las respuestas.

Esta metodología, aunque multiplicó significativamente los tiempos de recolección y análisis de información, fue la más confiable y la que mejor calidad de respuestas consolidaba para poder analizar adecuadamente el potencial de innovación de las organizaciones, del sector y la industria. La posibilidad de interactuar con el entrevistado,

y que el entrevistado pueda hacer preguntas sobre el proceso de innovación, brindó mayor apoyo a ambas partes para que las respuestas a cada pregunta sean adecuadamente expuestas y comprendidas. Fue notoria la diferencia entre los primeros cuestionarios en línea y los cuestionarios realizados por medio de las entrevistas. Algo interesante que se notó durante las entrevistas, fue que para aproximadamente la mitad de los entrevistados, el concepto de la innovación y gran parte de la terminología era muy novedoso para ellos.

El cuestionario, como se explicó anteriormente, se dividió en seis secciones y cada pregunta tenía cinco (5) posibles respuestas: (1) Muy en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo, Indiferente/Neutro, Parcialmente de acuerdo, Muy de acuerdo.

Tabla 5.- Puntaje ponderado por respuestas – Cuestionario:

RESPUESTA	1	2	3	4	5
	MUY EN DESACUERDO	PARCIAL DESACUERDO	INDIFERENTE / NEUTRO	PARCIAL ACUERDO	MUY DE ACUERDO
PUNTOS	-60	-30	0	+30	+60

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

Por la diferencia significativa que se encontró en los resultados de las encuestas entre los Ejecutivos (Gerentes Departamentales y Gerentes Generales) y los Empleados de las aseguradoras (Supervisores y puestos de menor jerarquía), se consideró necesario dividir el análisis en tres áreas; respuestas de Ejecutivos “EXEC”, respuestas de Empleados “EMP”, y Promedio General de ambos grupos “AVG”.

Esto se aprecia en las tablas de los resultados encontrados y se compara directamente con los indicadores de control tomados de los resultados de Coeficientes de Innovación del trabajo realizado por la CAF.

Para tener una visión global adecuada y facilitar la interpretación de todas las respuestas se recopiló las ponderaciones de los Coeficientes de Innovación en los cuatro (4) grupos de Drivers, o fuerzas que impulsan los procesos, de la Innovación y que se explicarán en las cuatro tablas siguientes:

1. Situación del entorno (mirada interna -- ambiente institucional y económico, y mirada externa -- ecosistema de innovación del sector).
2. Características y capacidades organizacionales para innovar.
3. Características y capacidades del recurso humano como actores claves de la innovación.
4. Características de procesos para innovar.

Tabla 6.- Driver 1 – Situación del Entorno - Coeficientes de Innovación

		CI				
		EXEC	EMP	AVG	CAF	
SITUACION DEL ENTORNO	PRESIÓN COMPETITIVA PARA INNOVAR					
	1	Nuestra empresa innova para diferenciar su propuesta de valor en el mercado.	27,00	15,20	21,10	24,00
	2	Nuestra empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la presión de la competencia.	16,80	12,30	14,55	14,90
	3	Nuestra empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la continua demanda de nuestros clientes.	21,30	15,00	18,15	18,90
	4	Mediante la innovación, generamos nuevas barreras a la entrada a competidores en nuestra industria.	17,20	12,25	14,73	15,10
	Promedio		20,58	13,69	17,13	18,23
	VISION ESTRATÉGICA E IMPACTO EN EL NEGOCIO					
	5	La innovación es percibida como un valor que motiva y fundamenta la existencia de la empresa.	26,20	12,70	19,45	22,30
	6	Nuestra visión y estrategia de negocios están alineadas y comprometidas con la innovación como un pilar del desarrollo de la empresa.	29,00	15,80	22,40	26,30
	7	En nuestro proceso de planificación se contemplan planes de innovación.	29,50	18,50	24,00	27,20
	8	En nuestra empresa tenemos implementado un proceso de calidad y mejora continua.	26,20	21,00	23,60	23,30
	9	Nuestra empresa se encuentra posicionada como una de las más innovadoras de su rubro.	20,20	13,50	16,85	17,90
10	En nuestra empresa consideramos la innovación como un pilar importante para diferenciarnos de nuestra competencia.	34,70	21,30	28,00	32,00	
11	Siempre estamos consultando a proveedores, clientes, usuarios y/o socios del negocio para buscar ideas innovadoras.	22,50	16,70	19,60	19,80	
Promedio		26,90	17,07	21,99	24,11	

Este Driver de la Innovación, Situación del Entorno, analiza dos dimensiones del Perfil de Innovación de las empresas; la Presión Competitiva para Innovar y la Visión Estratégica con su impacto en el negocio. Este driver enfoca sus once preguntas en descubrir los dos lados de la institución, desde la parte interna sobre ambiente institucional y capacidad económica con su disposición para destinar recursos en la ejecución de planes alineados hacia la innovación, y también desde una mirada externa evaluando el ecosistema de innovación del sector en el que se desenvuelve la organización.

La dimensión Presión Competitiva para Innovar profundiza el análisis del grado de presión competitiva que existe sobre la institución en estudio, para comprender si representa un impulso o si se ha transformado en una barrera para ejercer procesos de innovación al interior de la empresa. En el cuadro podemos observar que los empleados consideran que la aseguradora tiene menos capacidades de innovación – expresado a través de los coeficientes de innovación – que lo que indica la perspectiva de los ejecutivos de alto cargo jerárquico, que es casi el doble en todas las preguntas. Esta dimensión, en resumen, define si la innovación y sus procesos encadenados forman parte de las herramientas que utiliza la aseguradora para su accionar con el entorno externo; tanto para competir para “pelear” mercado, como también para crecer y crear barreras de ingreso a la competencia.

Por el otro lado, la Visión Estratégica y su Impacto en el Negocio, analiza si la innovación es un pilar fundamental o al menos se refleja dentro de la visión de futuro, la misión, los valores, y los objetivos estratégicos de la organización. En esta dimensión también se exhibe esta división marcada entre las apreciaciones de los ejecutivos de alto nivel y las apreciaciones de los empleados. La visión estratégica, por el carácter de las preguntas, claramente denotan el valor que aporta la innovación internamente, involucrando varias áreas

e inclusive a colaboradores indirectos como proveedores, socios, y usuarios. En comparación con la muestra de la CAF, se nota que las aseguradoras, en el promedio del coeficiente de innovación, no involucran en mayor consideración a los empleados para que perciban la innovación como un componente prioritario en las estrategias de la institución.

Tabla 7.- Driver 2 - Capacidades Organizacionales - Coeficientes de Innovación.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	ESTRUCTURA Y GOBERNANZA PARA INNOVAR		EXEC	EMP	AVG	CAF
	12	El personal está empoderado para la toma de decisiones de forma autónoma.	9,75	7,45	8,60	8,70
	13	La empresa posee un organigrama plano, flexible y adaptable.	18,20	8,50	13,35	16,20
	14	La innovación ocurre en todas las áreas de la empresa.	8,00	5,70	6,85	7,10
	15	En nuestra empresa existe una estructura definida para gestionar la innovación.	10,50	2,50	6,50	9,40
	16	En nuestra empresa existen roles y responsabilidades claras respecto de la innovación.	7,75	7,00	7,38	6,90
	17	La estructura organizacional no presenta obstáculos para la innovación.	10,90	9,00	9,95	9,70
	Promedio		10,85	6,69	8,77	9,67
	CULTURA INTERNA PARA INNOVAR		EXEC	EMP	AVG	CAF
	18	En la empresa existe un ambiente de confianza y respeto en relación a las capacidades y destrezas de sus trabajadores	41,90	25,75	33,83	37,30
19	El clima interno fomenta el pensamiento creativo y la experimentación.	31,00	13,70	22,35	28,20	
20	Los colaboradores y jefes están abiertos a aceptar e implementar nuevas ideas.	36,50	7,50	22,00	32,50	
21	En nuestra empresa existe un estilo de trabajo colaborativo y en equipo.	36,75	22,75	29,75	32,70	

22	La comunicación interna es fluida y eficaz entre los diferentes niveles y áreas de la empresa.	16,50	14,00	15,25	14,70
23	En la empresa se gestiona el conocimiento como una forma de agregar valor.	25,60	3,20	14,40	22,80
24	La empresa cuenta con los espacios físicos y/o virtuales para innovar.	19,75	-5,20	7,28	17,60
25	El personal siente orgullo y lealtad con la organización.	42,40	32,15	37,28	39,40
26	En nuestra empresa se tolera el error y la ambigüedad.	13,00	9,23	11,12	11,60
Promedio		29,27	13,68	21,47	26,31

El segundo Driver de la Innovación, Características y Capacidades Organizacionales, comprende también la consideración de dos dimensiones del Perfil de Innovación de las empresas; la Estructura y Gobernanza para Innovar y la Cultura Interna para Innovar. Las catorce preguntas que son parte del Driver, buscan analizar si la organización tiene en su conjunto las bases necesarias para que al juntar los recursos, tanto físicos como humanos y demás, se encuentren en un ambiente propicio y adecuado para que la innovación tenga las facilidades necesarias para fluir.

La dimensión de la Estructura y Gobernanza para Innovar intenta medir las capacidades de innovación de la estructura humana, por llamarlo de una manera, creada para gestionar y dirigir el oficio y función que la innovación desempeñaría dentro de la organización. Las preguntas o criterios se cimientan en las orientaciones de las personas o cargos responsables del funcionamiento, la definición del rol o perfil a cargo de la ejecución de la innovación, y la amplitud del grado de autonomía para tomar decisiones que exista en la institución. Cabe destacar que esta dimensión tiene los segundos coeficientes de innovación más bajos, tanto en el estudio de la CAF, como en las respuestas de los gerentes de las aseguradoras y de los empleados. También es importante destacar que en esta dimensión existe la diferencia más

baja, casi cero, entre los resultados emitidos por los gerentes como los resultados emitidos por los empleados. Esto quiere decir que en esta dimensión, ambos grupos de estudio en las aseguradoras, mantienen un consenso casi exacto con apenas una diferencia de apenas cuatro puntos entre los coeficientes de innovación promedio.

La segunda dimensión que compone el driver, Cultura Interna para Innovar, evalúa si el clima interno de la organización es abierto y si crea las condiciones propias para que la innovación perdure en el tiempo. Esta dimensión considera factores variados como los espacios físicos, espacios virtuales de interacción entre los proponentes con ideas para innovar, el estilo de liderazgo y desempeño tomando en cuenta si es colaborativo y con preferencia para el trabajo en equipo, y el estilo de comunicación tomando en cuenta la fluidez y eficacia en todos los niveles de la organización y primordialmente entre pares.

Dentro de esta misma dimensión se permite analizar aspectos más profundos, pero que tal vez son los más importantes dentro del clima interno de una aseguradora, como el sentido de pertenencia a la organización, el orgullo y lealtad que demuestra el personal hacia la organización así como el cuidado que también brinda la organización a su integrante, y por ultimo también se consideran los niveles de tolerancia a la ambigüedad y primordialmente la tolerancia al error. Cabe destacar que en esta dimensión existe la mayor discrepancia entre los dos grupos de las aseguradoras analizados, gerentes y empleados. Es notable revisar que esta dimensión cuenta con las respuestas más optimistas de los gerentes con la mayoría de los coeficientes de innovación en estas preguntas ubicados en el cuadrante de “Líder Innovador”, es decir con más de treinta puntos de CI por pregunta. Sin embargo, es importante destacar que este patrón no se evidencia en las respuestas de los empleados, siendo la mayoría de los coeficientes de innovación en estas preguntas las segundas más bajas para ellos, ubicándose un poco menos de la mitad del cuadrante de “Innovador”, es decir con CI menores a veinte puntos

en la mayoría de preguntas. Como dato curioso, y seguramente valido de estudio en un futuro, se evidencia que a pesar de la asignación, por parte de los empleados, de un coeficiente de innovación negativo para la pregunta sobre facilidades con las que se cuenta para innovar desde su puesto de trabajo, en la siguiente pregunta destacan con el coeficiente más alto para la pregunta sobre el orgullo y lealtad de ellos hacia la organización.

Es interesante aclarar que para este driver de la innovación, Capacidades Organizacionales, logramos encontrar en las dos dimensiones que lo componen datos muy interesantes con los coeficientes más altos del estudio, en la dimensión de Cultura Interna para Innovar, y también encontramos la diferencia más estrecha entre los dos grupos, gerentes y empleados, en la dimensión de Estructura y Gobernanza para Innovar.

Tabla 8.- Driver 3 - Capacidades del recurso humano – Coeficientes de Innovación.

		PERFIL HUMANO PARA INNOVAR	EXEC	EMP	AVG	CAF	
		CAPACIDAD RECURSO HUMANO		27	El personal se encuentra motivado para aportar con nuevas ideas.	19,00	12,10
28	Nuestra empresa tiene trabajadores dispuestos, comprometidos y con el perfil apropiado para innovar.			28,80	14,20	21,50	25,70
29	El personal presenta diversidad de profesiones, cargos y experiencias laborales y personales.			42,20	29,20	42,20	38,60
30	Nuestra empresa dispone de un liderazgo y perfil gerencial apto, propenso y comprometido con la innovación.			31,20	21,00	26,10	28,70
31	Los líderes son cercanos al personal y a su día a día.			26,90	15,50	21,20	24,30
32	Nuestro estilo de liderazgo es abierto, colaborativo, de escuchar y con capacidad de ejecutar.			30,00	20,60	25,30	27,10
33	Nuestra empresa posee jefaturas dispuestas a tomar riesgos personales para innovar.			19,70	17,50	18,60	18,10
Promedio				28,26	16,82	24,35	25,70

El tercer Driver de la Innovación, Características y Capacidades del Recurso Humano, analiza estrictamente el Perfil Humano con el que cuenta la organización para lograr implementar procesos de innovación. Las siete preguntas de esta dimensión, y a la vez Driver, denotan la importancia y énfasis que coloca el Innovation ScoreCard sobre el talento humano de una organización. No es de sorprenderse, pues la innovación conlleva una relación directa con los actores al verse involucrados en su capacidad, como ejecutores de una institución, de tomar información interna y externa para, siendo creativos, buscar nuevas soluciones y formas de competir para ganar participación de mercado, como también para crear formas de retención de la participación del mercado y la fidelización de los clientes.

Esta dimensión directamente busca medir el nivel de motivación del grupo humano hacia la innovación y el nivel de conocimiento e interés por los campos alineados a la innovación. Otro aspecto crucial dentro de una organización innovadora es la diversidad profesional y humana que directamente afecta el proceso de creatividad y en la fase de búsqueda de soluciones; un personal con experiencias variadas y diversas aportan en la ampliación del espectro de posibles soluciones e ideas. También busca medir la disposición del personal a participar en procesos de cambio organizacional, lo que resulta clave en la fase de ejecución de un proceso de innovación, porque si esto no existe se pondría en riesgo toda la inversión de tiempo y recursos invertidos. Sobre los líderes, esta dimensión, busca distinguir el nivel de apertura al cambio y si tienen la capacidad y la disponibilidad para asumir los riesgos personales a la vez que puedan motivar y movilizar a la organización hacia una cultura de innovación permanente primordialmente demostrando con el ejemplo la aplicación de buenas prácticas innovadoras.

Podemos ver de los coeficientes de innovación ponderados para esta dimensión, son los más altos en conjunto para los dos grupos de las aseguradoras consultados, gerentes y empleados. Esto es una buena señal que como grupo humano profesional, el sector de seguros Ecuatoriano en general, demuestra una apertura mayor para los procesos que les involucren o les pueda involucrar a futuro sobre la innovación, y que está cercano al coeficiente de innovación promedio generado por el estudio de la CAF.

Tabla 9.- Driver 4 - Características de procesos para innovar - Coeficientes de Innovación.

CARACTERÍSTICAS PROCESOS	PROCESOS INTERNOS PARA INNOVAR		EXEC	EMP	AVG	CAF
	34	Nuestra empresa destina un presupuesto específico para el desarrollo del proceso innovador.	3,25	-9,20	-2,98	0,90
	35	Nuestra empresa tiene la capacidad y "espalda" financiera para generar innovaciones de alto impacto y sostenerlas en el largo plazo.	17,70	14,25	15,98	16,00
	36	En nuestra empresa se realizan actividades de generación y evaluación de ideas innovadoras.	14,20	-12,50	0,85	12,70
	37	En nuestra empresa existen procedimientos para convertir ideas en proyectos para implementar.	17,50	-5,00	6,25	16,50
	38	Existe un sistema de incentivos y reconocimientos para fomentar la innovación en los trabajadores.	-9,70	-18,25	-13,98	-11,90
	39	La innovación es parte del sistema de evaluación anual de desempeño del personal.	-3,40	-28,20	-15,80	-6,90
	40	Existen métricas e indicadores para medir y gestionar los procesos de innovación interna.	-5,60	-12,00	-8,80	-7,60

41	Existen métricas e indicadores para valorizar el aporte de la innovación a los resultados de la empresa.	-7,60	-17,70	-12,65	-9,80
42	Se utilizan diversos medios internos para difundir al personal las actividades y resultados de la innovación.	2,30	1,20	1,75	1,60
43	En nuestra empresa se utiliza una plataforma tecnológica para automatizar el proceso de innovación.	-7,70	-12,30	-10,00	-9,90
Promedio		2,10	-9,97	-3,94	0,16

El cuarto, y ultimo, Driver de la Innovación estudia minuciosamente las Características de los Procesos para Innovar dentro de una organización. Es necesario recordar que dentro de los objetivos primarios de la innovación no buscan desarrollarlo como un proyecto específico o durante un periodo de tiempo esporádico y definido, por el contrario, busca la implementación de sistemas coordinados a través de procesos que permitan la constante aplicación de procesos para la mejora continua y la inclusión de la innovación como un pilar permanente en las estrategias de la organización. Que no sea una idea fortuita por ejecutar sino una evolución constante de mejora continua, con la herramienta de la innovación como ingrediente principal.

Esta dimensión y a la vez Driver, por su importancia, busca identificar si existen, y si son conocidos por los actores de la organización, procesos formales y sistemáticos para gestionar el ciclo de vida de una idea. El objetivo principal es solidificar procedimientos que permitan a una idea, cumplir con su ciclo desde su creación, continuando por una adecuada incubación, hasta lograr una exitosa implementación y ejecución. Adicionalmente, comprende el análisis de los demás procesos de apoyo en este ciclo de vida de una idea, independientemente del área de la empresa en la que se genera, como procesos de locación de recursos, definiciones de métricas e indicadores de control, programas de incentivos,

implementación de programas de marketing y difusión, y hasta la implementación de plataformas tecnológicas que permitan obtener el mayor rendimiento de una nueva propuesta.

Del estudio sobre esta dimensión, es preocupante notar que es la dimensión y driver con los más bajos coeficientes de innovación en todas las preguntas, tanto para gerentes como para empleados, y la única dimensión y Driver de Innovación que en promedio tiene un Coeficiente de Innovación negativo, es decir que se encuentra en el cuadrante de “Conservador”. Esto denota que falta mucho por desarrollar en oportunidades de mejora en los procesos, instalación de sistemas formales de gestión de ideas y de innovación que faciliten la sistematización de las etapas para un proceso innovador, y adicionalmente, permitir la accesibilidad de todos los colaboradores para que logren participar plenamente, desde su experiencia, en los procesos de innovación de las empresas aseguradoras. Es vital, desde la visión estratégica de una empresa, acortar las brechas de apreciación de indicadores entre gerentes y empleados, y en esta dimensión resalta mucho la diferente percepción entre estas partes. Una de las posibles soluciones es involucrar y comunicar los objetivos de la empresa a todos los colaboradores, y compartirles la visión futura para que puedan empoderarse y aportar desde sus puestos a la consecución de los objetivos más importantes.

Para comprender mejor la síntesis de cada dimensión, como componentes del Perfil de Innovación, a continuación se encuentra el cuadro resumen y comparativo del Coeficiente de Innovación promedio por Dimensión del sector de seguros en el Ecuador, comparado con el Coeficiente de Innovación por Dimensión del estudio realizado por la CAF.

Tabla 10.- Resumen de Promedios de Coeficientes de Innovación – Seis dimensiones.

PROMEDIOS DIMENSIONES PERFIL DE INNOVACIÓN		CI			
		EXEC	EMP	AVG	CAF
1	PRESIÓN COMPETITIVA PARA INNOVAR	20,58	13,69	17,13	18,23
2	VISIÓN ESTRATÉGICA E IMPACTO EN EL NEGOCIO	26,90	17,07	21,99	24,11
3	ESTRUCTURA Y GOBERNANZA PARA INNOVAR	10,85	6,69	8,77	9,67
4	CULTURA INTERNA PARA INNOVAR	29,27	13,68	21,47	26,31
5	PERFIL HUMANO PARA INNOVAR	28,26	18,59	23,42	25,70
6	PROCESOS INTERNOS PARA INNOVAR	2,10	-9,97	-3,94	0,16

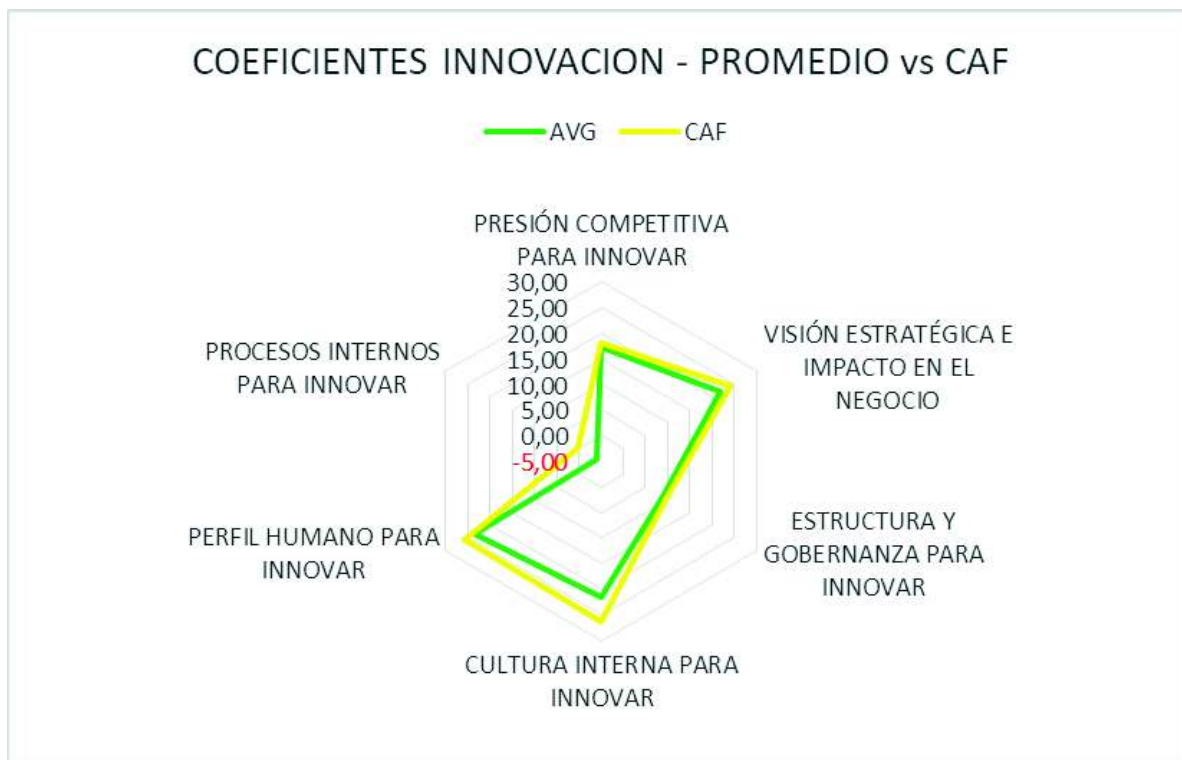
En esta tabla podemos apreciar los resultados de coeficientes de innovación promedios por dimensión. Es claro que a pesar de la diferencia entre gerentes y empleados, el promedio (“AVG”) de los coeficientes de innovación calculados al unificar ambos grupos, es muy cercano a los coeficientes de innovación encontrados por la CAF, que se utilizó durante el estudio como grupo y datos de control, lo que permite tener fiabilidad de los resultados.

Figura 3.- Gráfico Radial de los Coeficientes de Innovación – 6 Dimensiones



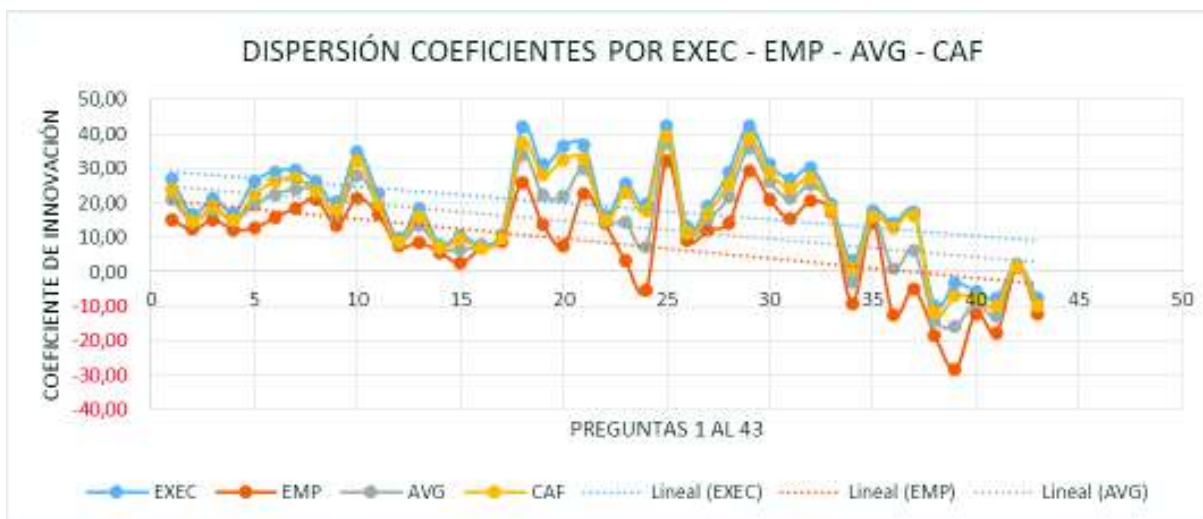
Como se puede apreciar en el gráfico, los dos cuadros extremos (color azul Gerentes – “EXEC” y color rojo Empleados - “EMP”) corresponden a los coeficientes de innovación que dictaron los dos grupos de las aseguradoras consultados durante las entrevistas. Estos dos grupos logran así, promediar (color amarillo Promedio – “AVG”) valores muy similares al grupo de control y estudio general ejecutado por la CAF como se ve en el siguiente gráfico:

Figura 4.- Grafico Radial Coeficientes de Innovación – Promedio Aseguradoras vs CAF



Podemos ver que a pesar de los extremos en los grupos de las entrevistas, se cumple con una lógica de muestra versus población total; logrando obtener resultados muy similares en las seis dimensiones del Perfil de Innovación.

Figura 5.- Gráfico de Dispersión – Desviación Estándar CI Aseguradoras comparado con la Desviación Estándar de la muestra CAF – por pregunta Innovation ScoreCard.



El grafico anterior sobre la dispersión de los resultados de los Coeficientes de Innovación, detallado por las cuarenta y tres preguntas del cuestionario del Innovation ScoreCard, también sirve para corroborar lo representado en los gráficos Radiales anteriores, siendo los CI de los gerentes los más altos y los CI de los empleados los más bajos. A pesar de los extremos, una vez promediados los coeficientes de innovación se logra seguir casi con exactitud lo representado en el estudio de la CAF.

Tabla 11.- Coeficientes de Innovación Promedio Aseguradoras comparados con Coeficiente de Innovación General CAF.

DIFERENCIAS CAF & ASEGURADORAS	CI			
	EXEC	EMP	AVG	CAF
PROMEDIO CI ASEGURADORAS	19,7	10,0	14,8	17,36
DIFERENCIAS PORCENTUALES vs. CAF	13%	-43%	-15%	

En este resumen se evidencia de manera matemática, a través del cálculo de los Coeficientes de Innovación por cada dimensión, la diferencia que existe en los “CI” del sector de seguros del Ecuador, comparado con la muestra del estudio realizado por la CAF en el Ecuador. Demuestra que los parámetros y respuestas recibidas del estudio de las aseguradoras que operan con matriz en Quito, están cercanos a los resultados, de coeficientes de innovación promedio generales del estudio de la CAF. Es clave destacar que el promedio entre ambos grupos de estudio en las aseguradoras, gerentes (“EXEC”) y empleados (“EMP”), logran en promedio estar cerca del promedio CAF.

3.2.Discusiones

Los resultados de los Coeficientes de Innovación obtenidos al haber aplicado el Innovation Scorecard al sector de seguros en el Ecuador, respalda cuantitativamente la percepción que existe en la economía sobre el rol de este importante, pero relativamente desaprovechado, sector económico de la industria de los servicios financieros. Como se expuso en la introducción, se percibe que el sector asegurador ecuatoriano, a pesar de estar dentro de una industria de servicios financieros conservadora y poco arriesgada, como una solución factible y alternativa a la banca tradicional, en provisión de herramientas y garantías para la producción con la ventaja de ser más cercana a los clientes y presente en casi todos los ámbitos socio-económicos. Ha tenido, como sector, la necesidad económica de buscar nuevas fuentes de ingresos, al ser un servicio intangible y poco solicitado, pero lastimosamente se ha enfocado en la expansión geográfica de sus operaciones, más no en la profundización de sus servicios como trabajar estratégicamente en la innovación de sus productos para explotar más nichos de mercado con productos especializados.

Los coeficientes de innovación, que finalmente califican la capacidad de innovación que tiene una empresa, recabados en esta aplicación del Innovation ScoreCard denotan un ambiente abierto y propicio para impulsar estrategias permanentes de innovación en el sector asegurador ecuatoriano. A pesar de tener cinco de las seis dimensiones con coeficientes de innovación en el cuadrante de “Innovador”, es decir con un Coeficiente de Innovación entre 0 y +30 puntos, es necesario aunar esfuerzos en la dimensión de Procesos para Innovar, donde llama la atención el Coeficiente de Innovación negativo, ubicándolo en el cuadrante de “Conservador”. Esto significa una inmensa oportunidad de diagnóstico para que desde los directorios se cree mecanismos que promuevan el involucramiento de todo el personal en las

aseguradoras en la creación de una cultura organizacional y estructura enfocada en la innovación.

Tabla 12.- Cuadro Comparativo Global Estudio Aseguradoras Ecuador, CAF, y Transforme.

CUADRO COMPARATIVO DE ESTUDIOS			
	ASEGS	CAF	TRANSFORME
CI GENERAL	15,0	17,4	4,7
CI INDUSTRIA FINANCIERA/SEGUROS	15,0	-1,0	4,5
PAISES	1	1	6
INDUSTRIAS	1	11	20
EMPRESAS	16	22	163
RESPUESTAS	178	693	18859

Para comprender en su integralidad, es vital considerar los dos estudios donde se aplicó con éxito el análisis proyectado por la aplicación del Innovation ScoreCard; por el Banco de Desarrollo de Latinoamérica – CAF, y por Transforme Consultores como pioneros de la herramienta y que aplicaron a nivel regional en seis países de Latinoamérica - Chile, Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, México).

Con el objetivo de comparar adecuadamente a las estadísticas de cada estudio, se incluyó en la tabla anterior, los coeficientes de innovación de la industria de seguros, calculado en este estudio, y comparado con los coeficientes de innovación de la industria de servicios financieros, para los estudios de la CAF y de Transforme Consultores. Podemos observar que el sector de los seguros del Ecuador está muy cercano al Coeficiente de Innovación General (CI General) calculado por la CAF, ubicándose en el cuadrante de “Innovador”. Inclusive, si extendemos la comparación al CI obtenido por el estudio en la región por Transforme

Consultores también coincide con el mismo cuadrante de “Innovador”. Es importante acotar que si analizamos el Coeficiente de Innovación por Industria, segregando al sector de seguros como una industria en sí, para efectos de ampliar el estudio y ser equitativos con los estudios de la industria de servicios financieros de la CAF y Transforme Consultores, notamos que el sector asegurador ecuatoriano supera considerablemente los coeficientes de innovación de para la industria de servicios financieros en los estudios de la CAF y Transforme. Inclusive la CAF dentro de su estudio obtiene un Coeficiente de Innovación negativo (-1,0) para la industria de servicios financieros en el Ecuador, lo que le ubica en el cuadrante de “Conservador” a esta industria. Esto refuerza la percepción, y a veces opinión subjetiva, que palpa el cliente de seguros y quienes se desempeñan profesionalmente en este sector de seguros; que este sector asegurador ecuatoriano, efectivamente, cuenta con mayor capacidad de innovación que el resto de la industria de servicios financieros.

Adicionalmente, es preciso exponer la divergencia que se encontró entre los dos grupos entrevistados para la recolección de información; los gerentes departamentales o gerentes generales y los empleados de menor jerarquía de las aseguradoras. Es evidente en las diferentes dimensiones y en las tablas que exponen los drivers de la innovación, mostrados anteriormente, las diferencias entre la columna de los cargos ejecutivos como gerentes, con el título “EXEC”, y la columna de los cargos de menor rango, con el título “EMP”, independientemente que al obtener un promedio, columna “AVG”, se asemejen a los valores tolerables y similares a los obtenidos por los estudios utilizados como parámetros de control. Esto es de esperarse por la marcada segregación en los funcionarios de las aseguradoras debido a factores como la preparación académica, experiencia, y divisiones jerárquicas culturales de nuestro país. Sin embargo, es conveniente enfatizar esta diferencia para que desde los cargos directivos se tomen

las medidas necesarias para involucrar a todo el personal en el proceso de innovación, independientemente del área o cargo en el que se desempeñan.

La diferencia más notoria entre los Coeficientes de Innovación resalta en dos dimensiones, y que justamente son extremadamente delicadas para una adecuada gestión de la innovación dentro de una organización, “Cultura Interna para Innovar” y “Procesos Internos para Innovar”. A pesar que en todas las dimensiones se mantiene este patrón de contar con respuestas muy positivas sobre los procesos de innovación que las aseguradoras llevan a cabo por parte de los directivos, y a la vez, respuestas casi neutras, en algunas negativas por parte del resto de colaboradores.

Los directivos, en puestos de gerencia, tuvieron respuestas más uniformes y consolidadas en su desviación estándar, independientemente de la institución en la que laboran. Este mismo grupo de directivos mantuvo siempre respuestas que mantenían al Coeficiente de Innovación muy alto cercanos al cuadrante de “Líder Innovador”, es decir con respuestas alrededor del coeficiente treinta “30”. El otro grupo, los colaboradores que desempeñaban funciones de supervisión y de menor jerarquía, tuvieron respuestas más indiferentes pero con una dispersión mayor entre ellos según la desviación estándar; pero con respuestas alrededor de un coeficiente cero “0”.

Esto se podría entender si consideramos varios aspectos como factores en el involucramiento del personal sobre las estrategias de innovación de una empresa de seguros en el Ecuador, el nivel académico específico en seguros para ocupar los puestos gerenciales, la cultura jerárquica implantada en nuestros sistemas de gestión de talento humano, y en una desatención generalizada a los procesos de investigación y desarrollo en nuestro ecosistema organizacional. Tal vez la de mayor peso, por la naturaleza del negocio, es la preparación académica específica en materia de seguros y administración de riesgos en el Ecuador.

Lastimosamente en el país, no existe todavía una carrera universitaria completa dirigida a estas áreas, lo que limita a la mayoría de colaboradores, inclusive a otros actores del sector asegurador como brokers, agencias y agentes, a desempeñar funciones por aprendizaje empírico más que por una estructuración académica rigurosa que priorice lo técnico. Segundo, la cultura jerárquica impuesta culturalmente en el país, todavía concibe la toma de decisiones estratégicas, como una tarea de los “conocidos (académicamente)” en los temas, sin involucrar a todas las partes, en especial a los operadores que lo aplican y viven cada día para hacer las preguntas que crea necesarias y también opinar sobre posibles soluciones en la búsqueda de la mejora continua. Y por último, una de las razones por lo que no permean todas las acciones que se toman a nivel directivo sobre procesos de investigación y desarrollo dentro de una organización es la falta de estructuración de procesos que involucren a todo el personal, especialmente quienes son usuarios de los cambios a proponerse.

4. CONCLUSIONES

En relación a los objetivos específicos planteados para este estudio se aprecia que no solo se cumplió a cabalidad, sino que también se logró ampliar el enfoque y los alcances del modelo y metodología del “Innovation Scorecard” propuesta por la CAF y Transforme Consultores para calcular los coeficientes de innovación del grupo de estudio. Efectivamente, se logró calcular los coeficientes de innovación de las aseguradoras en el Ecuador en cada uno de los seis pilares de organizaciones innovadoras y por ende con los cuatro drivers que impulsan los procesos de innovación. Se amplió el enfoque para hacer un análisis más meticuloso dividiendo a los encuestados en tres grupos (Ejecutivos, Empleados, y el Promedio de estos dos grupos) dentro de cada organización, lo que permite realizar un análisis más minucioso que abre la posibilidad de crear diferentes estrategias para motivar e implementar una filosofía permanente de mejora continua y apertura a la innovación de las instituciones.

Los resultados de los coeficientes de innovación del sector asegurador del Ecuador, una vez ponderando el promedio entre ambos grupos, gerentes y empleados, se evidencia muy cercano al coeficiente de innovación general de la muestra CAF, y muy superior al obtenido por la muestra de Transforme, como se evidencia en las tablas anteriormente expuestas. Esto es muy positivo para el sector porque esto se traduce en que existe un ambiente interno favorable y receptivo con las capacidades de innovación para las aseguradoras ecuatorianas. Independientemente de algunas respuestas preocupantes por parte del grupo de colaboradores en cargos operativos en las aseguradoras, se denota esta disposición por todos los niveles para involucrarse y de mantener una buena imagen de las instituciones que representan para lograr esos objetivos de innovación y mejora continua.

Como segundo objetivo se pretendía definir si las aseguradoras, como sector, tienen las capacidades de innovación que les diferencie del promedio de los otros sectores que componen la industria de servicios financieros. Efectivamente, si analizamos el coeficiente de innovación del sector de seguros en el Ecuador con los coeficientes de innovación de las industrias de servicios financieros, en los estudios CAF y Transforme, vemos que el sector de seguros tiene una capacidad de innovación considerablemente mayor a la considerada para la industria de servicios financieros. Es decir, que a pesar de que el sector de seguros es un componente de esta industria, si tiene una capacidad mayor de innovación que el resto de sectores que componen esta industria.

En este mismo sentido, en comparación del sector de seguros con el resto de la industria financiera en el Ecuador, también se evidencia resultados favorables superando ampliamente el coeficiente de innovación, lo que ratifica que independientemente de las regulaciones y limitaciones que puedan existir para la industria de servicios financieros en general, es palpable la diferenciación en sus operaciones y que, de saberlas enfocar y aprovechar en sus estrategias de crecimiento, pueden rendir soluciones en un futuro cercano. A nivel regional, también se evidencia un liderazgo en las capacidades de innovación del sector de seguros versus la industria financiera en general, y esto debe ser aprovechado con la visión futura de expandir el Ecuador hacia una nueva economía donde también se exporte servicios y productos de seguros.

Como último objetivo específico se deseaba analizar y determinar si las aseguradoras cuentan con facilidades u obstáculos, para que con los elementos detectados como resultados de las encuestas se considere la capacidad de innovar no solo en productos y servicios sino también en sus procesos adjuntos, como publicidad, para influenciar a la sociedad ecuatoriana en el progreso hacia una mejor planificación y prevención de riesgos. Es gratificante verificar en los resultados de los coeficientes de innovación, tomando en cuenta todas las dimensiones,

que cuentan apertura y hasta preferencia hacia la innovación, lo que se puede traducir en capacidad para motivar la innovación y mejora en varias áreas que impulsen a nuestra sociedad a propagar una cultura de planificación y administración de riesgos.

Los retos a futuro para las aseguradoras, no solo son hacia los clientes externos, sino también a lo interno, para mejorar las medidas que permitan permear el lenguaje de la innovación en todas las organizaciones, acortando brechas de conocimiento entre colaboradores, motivando a ellos, los clientes internos, también a ocuparse y preocuparse de intervenir y aportar en el desarrollo de estrategias de innovación. De los retos culturales más importantes también está el lograr instituciones más “planas”, que logren que los objetivos de mejora continua sean accesibles y transversales en las aseguradoras, lo que sin duda tendrá efecto en la calidad de innovación y predisposición de todos los actores para influenciar los procesos de cambio.

Todo lo analizado y recabado a lo largo de este estudio debería traducirse en un mensaje de incentivo para que las aseguradoras ecuatorianas asuman el reto de innovar tomando la iniciativa para motivar a la sociedad a través de productos, campañas, y especializaciones innovadores. El sector asegurador Ecuatoriano debe, y puede según la propia valoración de sus capacidades para innovar demostrado en sus coeficientes de innovación, promover desde sus ámbitos de acción la evolución de nuestra sociedad a una sociedad de mayor planificación, concientización y administración de riesgos. Los seguros son una herramienta clave en el progreso de las sociedades por su razón de existencia, cubriendo los daños y siniestros fortuitos que puedan ocurrir a nivel económico, profesional, o humano. Con una verdadera planificación financiera, acompañados de una administración de riesgos técnicamente elaborada, utilizando las herramientas creadas por el mercado, se puede en un futuro cumplir con la meta de ser una sociedad verdadera resiliente. Las acciones e iniciativas para este fin pueden propagarse desde

cualquiera de las dos fuerzas preponderantes del mercado y la economía, la demanda o la oferta, y es momento, por todas las lecciones que hemos aprendido como país y por las ventajas competitivas del sector asegurador que se han demostrado en este estudio, que empecemos a actuar en pro del sector asegurador privado y de la sociedad ecuatoriana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bibliografía

- Alberg, T. (9 de November de 2016). The necessity of Innovation. (University of Washington, Entrevistador)
- Asheim, B. (2007). Sistemas Regionales de Innovacion y Bases de Conocimiento Diferenciadas: Un Marco Teorico Analitico. *Lund University Publications*, 65-89.
- Aspara, J., Klein, J., Luo, X., & Tikkanen, H. (2017). The Dilemma of Service Productivity and Service Innovation: An Empirical Exploration in Financial Services. *Journal of Service Research*, 23-31.
- Bergés Lobera, A. (1994). El seguro en la Moderna Teoría Financiera. *Revista Vasca de Economía*, 94-109.
- Castells, M. (2006). *La Era de la Información - Economía Sociedad y Cultura*. Mexico: Siglo xxi Editores.
- Das, P., Verburg, R., Verbraeck, A., & Bonebakker, L. (2017). Barriers to innovation within large financial services firms: An In-depth study into disruptive and radical innovation projects at banks. *European Journal of Innovation Management*, 96-112.
- FASECOLDA - Federación de Aseguradores Colombianos. (14 de Febrero de 2018). www.fasecolda.com. Obtenido de <http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/seguros-inclusivos/documentos-de-interes/microseguros-en-colombia-y-el-mundo/>
- Galceran Vercher, M. (Mayo 2015). La Reducción del Riesgo de los Desastres. Translación de la agenda global de resiliencia al ámbito local. *Notes Internacionals CIDOB*, 1-5.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (15 de 06 de 2017). *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Obtenido de HARVARD BUSINESS REVIEW: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Koch, F., Kabisch, S., Gawel, F., Haase, A., Knapp, S., Krellenberg, K., . . . Zehnsdorf, A. (2017). *Urban Transformations Sustainable Urban Development Through Resource Efficiency, Quality of Life and Resilience*. New York: Springer International Publishing.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.

- Maloney, W. F., Manzano, O., & Warner, A. (2002). Missed Opportunities: Innovation and Resource-Based Growth in Latin America. *Economía: Brookings Institution Press*, 111-167.
- Moreno Barbosa, F. H., & Martínez Pinzón, M. C. (2015). Consideraciones Jurídicas de la Comercialización Masiva de Seguros a través de Canales de Affinity. *Ibero-Latinoamericana de Seguros*, 165-192.
- OCDE. (1997). *Medición de las Actividades Científicas y Tecnológicas. Directrices propuestas para recabar e interpretar datos de la innovación tecnológica: Manual Oslo*.
- Owoo, N., & Lambon-Quayefio, M. (2013). National health insurance, social influence and antenatal care use in Ghana. *Health Economics Review*, 32-97.
- Pauling, L. M. (2018). Innovar o no innovar, ¿he ahí el dilema? *Revista Digital Universitaria*, 13-29.
- Pons Pons, J. (2010). A history of insurance companies in Spain until 1936. *Encuentro Internacional sobre la historia del Seguro*, 141-174.
- Revista Gestión. (2017). ¿Cuales son las tendencias de consumo de tecnología más populares para el 2018? *Gestión*.
- Sánchez Sánchez, R. M., Guerrero Grijalva, M. V., Vayas Lopez, A., & Villa Muñoz, J. (2017). Desastres naturales - terremotos y seguros en Ecuador. *Revista Digital de Medio Ambiente "Ojeando la Agenda"*, 1-17.
- Sasso, J. (2011). La seguridad social en el Ecuador, historia y cifras. *Boletín Actuar en Mundos Plurales*, 17-22.
- Stein, B. H. (1970). En S. J. Stein, *The colonial heritage of Latin America: essays on economic dependence in perspective*. (pág. 222). New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. En *Long Range Planning* (págs. 172-194). Pennsylvania: Berkeley .
- Transforme Consultores. (Abril 2017). *Perfil de Innovación de Empresas Latinoamericanas Programa "Innovationweek" - Innovation Scorecard*. Santiago de Chile.
- Villena Izurieta, N. P. (2015). El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial. *Observatorio Economía Latinoamericana*.

ANEXOS

ANEXO I – Listado de Aseguradoras participantes del Estudio.

ASEGURADORAS		ACCESO	ENCUESTA
1	AIG Metropolitana	NO	0
2	AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS	SI	3
3	ASEGURADORA DEL SUR C.A.	SI	21
4	BMI	SI	7
5	BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	SI	3
6	CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A.	SI	7
7	COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A	SI	5
8	COMPAÑIA FRANCESA DE SEGUROS PARA EL COMERCIO EXTERIOR COFACE SUCURSAL ECUADOR S.A.	NO	0
9	CONSTITUCION C.A. COMPAÑIA DE SEGUROS	SI	9
10	EQUIVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	15
11	INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS	NO	0
12	LIBERTY SEGUROS S.A.	NO	0
13	ORIENTE SEGUROS S.A.	NO	0
14	PAN AMERICAN LIFE DE ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	7
15	PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY	SI	5
16	QBE SEGUROS COLONIAL S.A	SI	19
17	SEGUROS ALIANZA S.A.	NO	0
18	SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	SI	14
19	SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	SI	7
20	SEGUROS SUCRE S.A.	SI	21
21	SEGUROS UNIDOS S.A.	SI	7
22	SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	20
23	TOPSEG COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	SI	8
TOTAL DE CUESTIONARIOS			178
PROMEDIO DE CUESTIONARIOS POR ASEGURADORA			11,13
TOTAL DE PREGUNTAS CON RESPUESTAS VALIDAS			7654

ANEXO II – Perfil de Innovación de Empresas Latinoamericanas Programa "Innovationweek" - Innovation Scorecard.



**PERFIL DE INNOVACIÓN DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS
PROGRAMA "INNOVATIONWEEK"**

INNOVATION SCORECARD©

ABRIL 2017

TRANSFORME Consultores
SERVICIOS E INVERSIONES LOLENCO LIMITADA
Lo Fontecilla 201. Of. 735-736
Las Condes
Santiago de Chile

ANEXO III.- Formato de Encuesta Perfil de Innovación

ENCUESTA PERFIL DE INNOVACIÓN - INNOVATION SCORECARD

PRESIÓN COMPETITIVA PARA INNOVAR

Indicador

1

Nuestra empresa innova para diferenciar su propuesta de valor en el mercado.

Marque solo un nivel.

	1	2	3	4	5	
Nada (Totalmente desacuerdo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente (Totalmente de acuerdo)

2

Nuestra empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la presión de la competencia. *

Marque solo un nivel.

	1	2	3	4	5	
Nada (Totalmente desacuerdo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente (Totalmente de acuerdo)

3

Nuestra empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la continua demanda de nuestros clientes. *

Marque solo un nivel.

	1	2	3	4	5	
Nada (Totalmente desacuerdo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente (Totalmente de acuerdo)

4

Mediante la innovación, generamos nuevas barreras a la entrada de competidores a nuestra industria. *

Marque solo un nivel.

	1	2	3	4	5	
Nada (Totalmente desacuerdo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente (Totalmente de acuerdo)