



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil  
Facultad de Posgrado e Investigación**

Tesis en opción al título de Magister en:

**Administración de Empresas**

Tema de tesis:

**Modelo de Gestión de la Innovación para Mejorar la Efectividad en  
el Lanzamiento de Nuevos Productos en Fundación Malecón 2000**

Autor:

**Ing. Wellington Martillo Calderón**

Director de Tesis:

**PhD. Otto Suárez Rodríguez**

Junio 2020

Guayaquil – Ecuador

## **DECLARATORIA EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la "UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL"

---

Ing. Wellington Armando Martillo Calderón

C.I.: 0917823882

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Verónica, a mi hija Gabriela y especialmente a mis padres y hermanos; y a toda mi familia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por cada oportunidad concedida; a la Universidad UTEG, a todos los docentes del Programa de Maestría en Administración de Empresas y especialmente a mi tutor y director de tesis.

## RESUMEN

En la actualidad, la administración de la innovación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos representan aspectos muy importantes en las organizaciones a nivel mundial, entre ellas las organizaciones sin fines de lucro, pero es necesario que se adopte un enfoque estratégico porque la innovación en sí misma no es suficiente para alcanzar el éxito. Fundación Malecón 2000, desde su creación en 1997, ha sido una institución innovadora; sin embargo, en ocasiones no ha logrado los mejores resultados. Por lo que se estableció el objetivo de elaborar un modelo de gestión de la innovación, con enfoque estratégico, para mejorar la efectividad en el lanzamiento de nuevos productos. La metodología de investigación utilizada fue no experimental, cuantitativa, y descriptiva; con el uso de encuestas aplicadas a visitantes del Malecón y empleados administrativos. Con los resultados obtenidos se evidencia que los productos de mayor preferencia son el Parqueo en 35.8% y el Centro Comercial Malecón en 31%. La Fundación debe considerar la propuesta planteada, desarrollada en base a los resultados de las encuestas y al análisis de varios modelos de innovación tales como Stage-Gate, Innovación Abierta, entre otros; y múltiples informes de innovación, factores críticos de éxito e indicadores clave de desempeño en la innovación. En conclusión, los visitantes de Malecón 2000, están a favor de contar con un medio que les permita participar con ideas nuevas. Mientras tanto, los colaboradores administrativos consultados están a favor de un modelo que sirva como guía para mejorar la innovación y por ende aumentar el éxito en los nuevos productos. Finalmente, el modelo propuesto, INNOVA3000, está enfocado de manera estratégica, de tal forma que puede servir para mejorar los resultados que necesita la Fundación en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, aprovechando las ideas externas e internas y las ventajas competitivas que tiene la organización.

### **Palabras Claves:**

Gestión, innovación, estrategia, efectividad, productos

## **ABSTRACT**

Today, managing innovation, development and launch of new products represent very important aspects in organizations worldwide, including non-profit organizations, but it is necessary to take a strategic approach because innovation itself It is not enough to achieve success. Fundacion Malecon 2000, since its creation in 1997, has been an innovative institution; however, sometimes it has not achieved the best results. Therefore, the objective was established of developing an innovation management model, with a strategic focus, to improve the effectiveness of launching new products. The research methodology used was non-experimental, quantitative, and descriptive; with the use of surveys applied to visitors to the Malecon and administrative employees. With the results obtained, it is evident that the most preferred products are Parking in 35.8% and Malecon Shopping Center in 31%. The Foundation must consider the proposed proposal, developed based on the results of the surveys and the analysis of various innovation models such as Stage-Gate, Open Innovation, among others; and multiple innovation reports, critical success factors and key innovation performance indicators. In conclusion, visitors to Malecon 2000 are in favor of having a medium that allows them to participate with new ideas. Meanwhile, the administrative collaborators consulted are in favor of a model that serves as a guide to improve innovation and therefore increase success in new products. Finally, the proposed model, INNOVA3000, is strategically focused, in such a way that it can serve to improve the results that the Foundation needs in the development and launch of new products, taking advantage of external and internal ideas and the competitive advantages that the organization.

### **Keywords:**

Management, innovation, strategy, effectiveness, products

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	4
1.1 Antecedentes de la investigación .....	4
1.2 Planteamiento del problema de investigación .....	6
1.2.1 Formulación del problema .....	7
1.2.2 Sistematización del problema .....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación.....	7
1.4.1 Beneficios:.....	8
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	8
1.5.1 Gestión de la Innovación .....	8
1.5.1.1 Innovación en las Organizaciones.....	10
1.5.1.1.2 Tipos de Innovación.....	12
1.5.1.2 Cadena de Valor de la Innovación .....	14
1.5.1.3 Lanzamiento de Nuevos Productos .....	17
1.5.1.4 Gestión de Estrategias de innovación.....	19
1.5.1.5 Administración del Riesgo en la Innovación .....	23
1.5.2 Modelos de Innovación .....	26
1.5.2.1 Paradigmas de Innovación.....	26
1.5.2.2 Clasificación de los Modelos de Innovación .....	28
1.5.2.3 Modelo de Innovación Abierta .....	29
1.5.2.4 Modelo Stage-Gate .....	30
1.5.2.5 Modelo Klein & Sora.....	32

1.5.2.6 Modelo de Cambridge .....	33
1.5.2.7 Modelo de Madurez de Carnegie Mellon (PlanView) .....	34
1.5.3 Efectividad de la innovación .....	37
1.5.3.1 Indicadores de la Innovación .....	38
1.5.3.1.1 Principales Indicadores de Innovación .....	40
1.5.3.2 Factores Críticos de Éxito en la Innovación de Productos .....	42
1.5.4 Tecnologías de la Información como apoyo a la Innovación .....	43
1.5.4.1 Software de Gestión de la Innovación .....	44
1.5.5 Organizaciones sin Fines de Lucro .....	46
1.5.5.1 Gestión de la Innovación en Organizaciones sin Fines de Lucro .....	47
1.5.5.2 Organizaciones sin fines de lucro vs Organizaciones con fines de lucro .....	48
1.5.6 Marco Legal de la Innovación .....	49
1.5.6.1 Sistema Nacional de Innovación de Ecuador .....	49
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....	50
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación .....	51
2.1.1 Enfoque de Investigación .....	51
2.1.2 Tipo de diseño .....	51
2.1.3 Alcance .....	51
2.2 Métodos de investigación .....	52
2.2.1 Método Teórico .....	52
2.2.2 Métodos Empíricos .....	52
2.2.3 Tipo de investigación .....	52
2.3. Unidad de análisis, población y muestra .....	53
2.3.1 La Población .....	53
2.3.2 Técnicas de Muestreo .....	53
2.3.3 La Muestra .....	54
2.3.3.1 Cálculo de la Muestra Visitantes Malecón 2000 .....	55
2.4. Variables de la investigación, Operacionalización .....	57
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información .....	58
2.6. Tratamiento de la información .....	58
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	59
3.1 Análisis de la Situación Actual .....	59
3.1.1 Análisis del macro y micro entorno .....	59



3.1.2 Proceso de Innovación actual.....	64
3.2 Presentación de los Resultados.....	65
3.2.1 Resultados de Encuesta a Visitantes del Malecón.....	65
3.2.2 Resultados de Encuesta a Colaboradores Administrativos de Fundación .....	75
3.3 Discusión de los Resultados.....	82
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	84
4.1 Justificación.....	84
4.2 Propósito General .....	85
4.3 Desarrollo.....	86
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
Recomendaciones .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marco Conceptual de la Innovación .....	11
Figura 2. Proceso de Administración del Riesgo .....	24
Figura 3. Modelo de Innovación Abierta .....	29
Figura 4. Modelo Stage-Gate .....	31
Figura 5. Modelo de Implementación Efectiva de la Innovación .....	32
Figura 6. Modelo de Innovación Cambridge .....	33
Figura 7. Soluciones de Gestión de la Innovación .....	44
Figura 8: Modelo INNOVA3000 .....	87
Figura 9: Modelo INNOVA3000 .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Innovación.....	13
Tabla 2. Cadena de Valor de la Innovación.....	14
Tabla 3. Enfoques de Innovación .....	22
Tabla 4. Estrategias de Administración del Riesgo.....	25
Tabla 5. Línea de tiempo de cambio de paradigma.....	27
Tabla 6. Modelos de Innovación.....	28
Tabla 7. Fases del Modelo Cambridge.....	34
Tabla 8. Modelo de Madurez de Gestión de la Innovación Carnegie Mellon (PlanView) ..	35
Tabla 9. Indicadores de desempeño en Innovación según Sawang.....	40
Tabla 10. Métricas para la Innovación según BCG.....	41
Tabla 11 Instituciones del Ecuador.....	46
Tabla 12. Innovación en sectores con y sin fines de lucro.....	48
Tabla 13. Técnicas de Muestreo .....	54
Tabla 14. Clasificación de Visitantes de Guayaquil .....	56
Tabla 15 Colaboradores Administrativos de Fundación Malecón 2000 .....	57
Tabla 16. Análisis de Macro Entorno .....	60
Tabla 17. Análisis de Micro Entorno .....	61
Tabla 18. Matriz de Estrategias para FM2000.....	62
Tabla 19. Nivel de Madurez de la Fundación .....	64
Tabla 20 Componentes del Modelo INNOVA3000 .....	88
Tabla 21. Beneficios del Modelo INNOVA3000 .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Nacionalidad de Encuestados .....	65
Gráfico No. 2: Acostumbra visitar al Malecón .....	66
Gráfico No. 3: Frecuencia de Visitas .....	67
Gráfico No. 4: Motivos por los que no visita el Malecón.....	68
Gráfico No. 5: Productos que más utiliza .....	69
Gráfico No. 6: Conoce a la organización que administra el Malecón .....	70
Gráfico No. 7: Nivel de Satisfacción con Productos .....	71
Gráfico No. 8: La Organización administradora del Malecón tiene algún medio para enviar ideas..	72
Gráfico No. 9: Le gustaría participar con ideas de nuevos productos para el Malecón 2000.....	73
Gráfico No. 10: Medios que Usted considera para mejorar innovación.....	74
Gráfico No. 11: Participa en la creación de nuevos Productos .....	75
Gráfico No. 12: Situaciones que le parecen conocidas .....	76
Gráfico No. 13: Satisfacción con el Proceso actual de Innovación .....	77
Gráfico No. 14: Utiliza su organización algún modelo de innovación .....	78
Gráfico No. 15: Metodología utilizada actualmente en la organización .....	79
Gráfico No. 16: Le parece conveniente la utilización de un Modelo Especializado en Innovación..	80
Gráfico No. 17: Le gustaría utilizar un sistema informático de apoyo para gestionar la innovación .	81

## INTRODUCCIÓN

La innovación es uno de los temas más importantes y complejos a los que las organizaciones se enfrentan en la actualidad, debido a que es clave para el éxito de las mismas. La innovación consiste en la aplicación de ideas para las empresas, ya sea que se utilicen para desarrollar o mejorar productos, procesos, servicios, sistema de marketing o de gestión (Hamid Tohidi, 2011).

Aunque la mayoría de las empresas entienden el imperativo de innovar, el 95% de los esfuerzos de innovación no cumplen con las expectativas de los interesados; sin embargo, la innovación casi nunca falla debido a la falta de creatividad, la mayoría de veces no tiene el éxito esperado debido a la carencia de disciplina (Deloitte, 2014); es decir, por no aplicar un proceso formal de innovación que permita controlar el desempeño del lanzamiento de nuevos productos.

En ese contexto, es imprescindible considerar el rol que cumple la innovación en países como Suiza, Estados Unidos, y Alemania, los cuales están posicionados en los primeros lugares del Índice de Competitividad Global 2017 (Ver Anexo 3). De ahí que, las organizaciones en Ecuador también, pueden aprovechar los modelos de innovación utilizados por empresas exitosas de los países más competitivos, y de esta manera ofrecer mejores productos a sus clientes.

Así también, como consecuencia de las crecientes presiones globales, en un entorno de negocios cada vez más exigente, y por el incremento en el uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs), los líderes de las organizaciones buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus colaboradores para incrementar el valor de sus empresas, y de esta forma, conseguir ventajas competitivas y capacidad de innovación (Jones, 2008).

Según lo propuesto por Mulet (2014), en el contexto empresarial, las ideas que generan valor básicamente son de tres tipos: ideas comerciales, gerenciales u organizativas y tecnológicas. Por lo tanto, podrá hablarse de innovaciones nacidas del conocimiento comercial y, por las mismas razones, de innovaciones organizativas y de innovaciones tecnológicas.

La gestión efectiva de la estrategia de innovación, en una organización, es vital para su éxito; para ello es necesario determinar y aplicar un modelo de gestión de la innovación de productos, aprovechando también las TICs, como el caso del software especializado en administración de la innovación, debido a las ventajas que ofrecen las nuevas soluciones basadas en Internet.

En ese orden de ideas, en cuanto al índice de innovación mundial, Ecuador se encuentra en la posición 92 de 127 países (Ver Anexo 1), por lo tanto, es imperativo que las instituciones ecuatorianas se enfoquen en impulsar más la creación y difusión del conocimiento, el diseño de nuevos productos y servicios, mejorando la infraestructura en general, y vinculando la universidad, organizaciones y la investigación.

De acuerdo a Doblin (Consultora de Innovación de Deloitte), la innovación es una de las últimas fuentes de crecimiento que marca tendencias; sin embargo, frecuentemente las empresas toman a la innovación como si fuera un arte, y asumen que una simple lluvia de ideas y momentos esporádicos de genio ayudarán a innovar exitosamente. Es por ello que para contribuir a que las empresas logren triunfar a largo plazo se necesita orden para descubrir sistemáticamente nuevas fuentes de crecimiento (Doblin, 2018).

Por lo que, las organizaciones sin fines de lucro también pueden ser competitivas, haciendo uso de la gestión de estrategias de innovación, lanzando nuevos y mejores productos y aplicando estrategias para mitigar el riesgo, que les permita ser sostenibles para cumplir con sus metas de manera eficiente y eficaz; en beneficio de los integrantes de la sociedad para la cual realizan sus actividades.

En el presente estudio se ha realizado la revisión de importantes conceptos, teorías y modelos de innovación, desde una perspectiva estratégica, y se ha dado énfasis a la búsqueda de un modelo de gestión de la estrategia de innovación apoyado en una solución de TI, aplicable a las instituciones sin fines de lucro, organizando este trabajo en los siguientes capítulos:

**En el Capítulo I**, es decir, el marco teórico, se describen varias investigaciones que han tratado la misma problemática, y comprende el marco de referencia analizando antecedentes, la descripción, análisis crítico, comparación de conceptos, teorías, metodologías, ámbito legal que sirven de sustento a la investigación.

**En el Capítulo II**, se refiere a la metodología de investigación utilizada, se describe el tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas de recopilación de datos e instrumentos.

**En el Capítulo III**, se encuentran los resultados obtenidos, discusión y su respectiva interpretación con el análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

**En el Capítulo IV**, se presenta una propuesta de modelo para gestionar la innovación de productos apoyado en un sistema informático en Fundación Malecón 2000 en el cual se detalla la justificación, propósito general y desarrollo de la misma. Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Las organizaciones sin fines de lucro, pueden ser innovadoras, es por ello que deben buscar una estrategia de innovación que les permita ser sostenibles en el tiempo y puedan cumplir con sus objetivos. Varios países de diferentes partes sobresalen en innovación, pero en Latinoamérica, y en el caso de Ecuador ubicado en la posición 92 a nivel mundial (Ver Anexo 1), hace falta poner énfasis en innovar de forma estratégica buscando la efectividad de la innovación bajo un modelo que incluya como componente de apoyo imprescindible a la Tecnología de Información y Comunicaciones.

Entre los estudios realizados sobre la innovación encontramos diversos autores a nivel internacional como los siguientes:

Según Klein & Knight (2005), en entornos de trabajo cambiantes, la innovación es imprescindible; sin embargo, muchos equipos y organizaciones no se dan cuenta de los beneficios esperados de las innovaciones que adoptan. Una razón clave es la falla de la implementación de la innovación, por el motivo de no lograr la participación consistente y comprometida de los empleados en el proceso de la innovación, es decir, no existe una cultura innovadora que logre la sinergia suficiente.

Murcia R. (2012) considera que, a pesar de los esfuerzos realizados, no se cuenta con un modelo de medición generalmente aceptado, ya que la mayoría presentan una interpretación limitada de la innovación, centrándola básicamente en el área de producción, dejando en un rol secundario otras actividades de la cadena de valor tales como logística, comercial, marketing, servicio al cliente y de apoyo.

Así también Igartua (2009) señala que, aunque existe un extenso número de estudios sobre innovación en las empresas, la evidencia sobre el papel de herramientas de gestión de la innovación es escasa, esto significa que aún falta mucho por llegar a las organizaciones con modelos de gestión de la innovación que aporten de forma concreta.



González & Martínez (2014), indican que la innovación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales dentro de las empresas que quieren seguir siendo competitivas y además socialmente responsables, en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Sin embargo, en cuanto a la innovación estratégica como tal, existen muy pocos antecedentes que se orienten al análisis de modelos que abarquen la estrategia y la innovación al mismo tiempo, menos aún en organizaciones sin fines de lucro.

Es más, los estudios sobre la gestión de la innovación en el marco de las organizaciones sin fines de lucro son incluso más escasos que en el sector con fines de lucro. Muy pocas investigaciones han tratado de abordar esta brecha teórica y empírica; pero, incluso las organizaciones sin fines de lucro pueden ser un campo de investigación fructífero y específico para la innovación en la gestión. (Khallouk, Robert, Mignon, & Giuliani, 2016)

Por otro lado, la OECD (2017), sostiene que la innovación en el sector público utiliza nuevos enfoques para crear valor para las personas y para la sociedad, lo cual está cambiando la forma en que funcionan las organizaciones en su búsqueda de llegar a mejores resultados. A nivel de Ecuador, las investigaciones sobre innovación se orientan más hacia temas de mejorar un producto, pero sin considerar la importancia de la forma de llegar a la innovación, falta aplicar modelos o metodologías que permitan lograr un producto como resultado de un proceso estandarizado.

La Organización Internacional para la Normalización, lanzó en 2018 la serie ISO 50500, donde ofrece las mejores prácticas para respaldar la implementación de políticas de innovación, así como en las pequeñas y medianas empresas (PYME), incluidas instituciones públicas, universidades, centros de investigación u organizaciones sin fines de lucro. (Casanove, Morel, & Negny, 2017).

Por lo indicado, actualmente, las empresas deben gestionar adecuadamente sus recursos económicos, humanos y materiales para alcanzar la suficiente competitividad, ejecutando de forma estratégica la planificación, organización, dirección y control del conocimiento, la investigación, y desarrollo de nuevos productos y servicios para mejorar la rentabilidad.

## **1.2 Planteamiento del problema de investigación**

Desde la creación de la Fundación Malecón 2000 en el año 1997, en la ciudad de Guayaquil, ésta ha sido una institución innovadora, con exitosos proyectos de regeneración urbana, sin embargo, no ha utilizado un modelo estandarizado de estrategia de innovación para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, por lo que en ocasiones no se han alcanzado los resultados esperados.

La institución fue creada para regenerar el Malecón Simón Bolívar, y encargarse de su administración y mantenimiento, cabe indicar que la Fundación no recibe financiamiento del sector público, por lo que es responsable de generar por si misma los ingresos económicos para los gastos de administración y mantenimiento de las instalaciones a su cargo.

Se debe considerar que, a pesar de la difícil situación económica del Ecuador, en el año 1999, la Fundación inauguró el Centro Comercial Malecón. Luego, en el año 2003, se hizo el lanzamiento del Cine IMAX, el primero en Sudamérica, un producto de entretenimiento que no resultó lo suficientemente sostenible, por lo que posteriormente fue sustituido. Así también en la primera década del 2000, se inauguró el área comercial y patio de comidas del Malecón del Salado, pero tampoco se alcanzó los beneficios esperados.

Por otra parte, a lo largo de sus años de existencia, con la experiencia de su talento humano en materia de diseño urbano, la Fundación ha logrado realizar proyectos en otros sectores de la ciudad de Guayaquil, lo que le ha permitido tener buenos resultados en ese ámbito, inclusive las remodelaciones en las instalaciones que tiene a cargo, Malecón 2000 y Malecón del Salado, han sido ejecutadas en su mayoría con su propia gestión.

De este modo el objetivo de la presente tesis es elaborar un modelo para gestionar la innovación de productos para que la Fundación logre un mayor grado de éxito, mejorando todo el proceso de innovación, desde las ideas, hasta el lanzamiento de nuevos productos, y poder conseguir una mayor efectividad en las estrategias de innovación.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿Cómo mejorar la efectividad en el lanzamiento de nuevos productos en Fundación Malecón 2000?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

¿Cuál ha sido el proceso de innovación utilizado por la Fundación?

¿Cuál ha sido el resultado de los nuevos productos lanzados por la organización en los últimos años?

¿Se ha orientado la innovación de forma estratégica?

¿Qué tan efectiva han sido las innovaciones de productos en la Fundación?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar un modelo de gestión de la innovación, con enfoque estratégico, para mejorar la efectividad en el lanzamiento de nuevos productos en Fundación 2000.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Describir la situación actual de la innovación en la Fundación Malecón 2000.
- Identificar un modelo aplicable a la Fundación.
- Detallar los factores críticos de éxito para la innovación en Fundación 2000.
- Determinar un sistema informático especializado en gestión de la innovación.
- Proponer un modelo de gestión de la innovación, con enfoque estratégico, que se pueda aplicar en la Fundación, para mejorar los resultados que la organización alcanza en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.

## **1.4 Justificación de la investigación**

El presente estudio se da por la necesidad que tiene la Fundación Malecón 2000 de ser más innovadora, desarrollar mejores estrategias, aumentar su efectividad en la toma de decisiones respecto a nuevas ideas, y lograr tener mayor sostenibilidad económica y social. En el Ecuador los estudios de investigación sobre innovación se orientan a un producto o servicio sin tomar en consideración los aspectos teóricos del proceso de innovación como tal y su integración con la estrategia empresarial.

Es importante para la Fundación Malecón 2000, ir más allá de la innovación basada en lluvias de ideas; por lo que es imprescindible adoptar un modelo de innovación que incluya además un sistema informático, y poder realizar un proceso más elaborado, informado y medible, que posibilite integrar la creatividad de los diferentes departamentos de la organización.

En ese sentido, esta propuesta servirá para que la Fundación Malecón 2000 cuente con un modelo de innovación de productos, y servirá como precedente para futuros trabajos de investigación sobre gestión de la innovación con enfoque estratégico y tecnológico.

#### **1.4.1 Beneficios:**

- Diseñar estrategias innovadoras de lanzamiento de nuevos productos al mercado que impulsen el crecimiento.
- Crear más valor y asegurar más ventajas competitivas.
- Identificar y explotar nuevos mercados.
- Aplicar estrategias creativas para comercializar sus ofertas.
- Medir la efectividad de la innovación con un modelo apoyado en un sistema informático.

### **1.5 Marco de referencia de la investigación.**

#### **1.5.1 Gestión de la Innovación**

Según Casanove, Morel, & Negny (2017), la gestión de la innovación, ayuda a las organizaciones en el aprovechamiento de nuevas oportunidades de innovación que permitan crear, e introducir nuevos modelos de negocios, organizaciones, productos o servicios en el mercado; por lo que la innovación es un pilar de la competitividad global. En otras palabras, para superar a los competidores y diferenciarse de ellos, la gestión de la innovación no puede quedar al azar, sino que debe aplicarse un enfoque sistemático para que la innovación se convierta en una garantía de sostenibilidad empresarial.

Por lo que, un enfoque integrador demuestra que la gestión de la innovación es un tema complejo y multifacético que se encuentra en el área de superposición de la gestión del conocimiento, la gestión de marketing y la gestión de operaciones.

En este orden de ideas, una empresa para gestionar estratégicamente sus innovaciones requiere un análisis exhaustivo de su entorno interno para identificar y evaluar la fortaleza de sus recursos y su debilidad. Este escaneo interno extrae recursos y capacidades innovadoras para construir opciones estratégicas e ilumina las capacidades operativas, de marketing y de conocimiento para desarrollar una cartera de iniciativas innovadoras (Najmaei, 2014).

**La innovación** se puede definir como la creación de nuevos productos o procesos, o la mejora de los mismos con importancia económica o social, por lo general desarrollados por empresas; sin embargo, es importante que las nuevas creaciones no se califiquen como innovaciones hasta que realmente se haya procedido a comercializar o difundir de modo considerable, esto significa que el desarrollo de prototipos, o la realización de una serie de pruebas no es suficiente para que el resultado logrado constituya una innovación (Edquist, 2018).

Joseph Schumpeter, en su “Teoría del Desarrollo Económico”, rechaza la explicación neoclásica del desarrollo económico como proceso gradual, armonioso y acumulativo; es más, presentó una Teoría de la Innovación, donde sugiere que la innovación es un crecimiento acelerado, que son las fuerzas impulsoras que lideran una economía capitalista (Bilge Mutlu, 2011). Además, consideraba que las grandes organizaciones tenían más probabilidades de éxito en innovación, por su mejor acceso a recursos económicos que las empresas pequeñas (Ahmed, 2012).

Por otro lado, una serie de factores, entre ellos la globalización, los avances en la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y la creciente complejidad tecnológica, han inducido a las empresas a participar cada vez más en colaboraciones de innovación, y pueden adoptar innovaciones abiertas para administrar y reducir los costos y riesgos asociados con el desarrollo de nuevos productos, y lograr mantenerse por delante de sus competidores (Brant & Lohse, 2014).

En ese orden de ideas, la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados es lo que se entiende por innovación. Los cambios que resultan innovadores se logran mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser internos de las organizaciones, por medio de colaboración externa, a través de servicios de asesoramiento, o también por la compra de nuevas tecnologías (Manual de Oslo, 2005).

En relación al Índice Mundial de Innovación (Ver Anexo 2), éste analiza un amplio panorama de la innovación, que comprende el entorno normativo, la educación, la infraestructura y el grado de desarrollo empresarial, según el cual la innovación depende en forma vital del desarrollo de incentivos e instituciones. En particular, señalan el papel de la propiedad privada, el sistema de patentes y un sistema para resolver disputas, basado en reglas, como dispositivos para impulsar la generación de productos innovadores (Samuelson, 2006).

Cabe destacar que el lanzamiento de nuevos productos fomenta las ventajas competitivas en las organizaciones, por lo que representa un tema de alta prioridad en la agenda de los líderes empresariales. Así también, la capacidad que tiene para innovar la empresa, el conocimiento del negocio, la fuerza competitiva, y los factores externos son una especie de moderadores entre la orientación estratégica y el resultado alcanzado (Mu, Thomas, Peng, & Di Benedetto, 2016).

#### **1.5.1.1 Innovación en las Organizaciones**

Según Geissdoerfer, Savaget, & Evans (2017), las organizaciones con y sin fines de lucro, comprenden cada vez más que para poder alcanzar la sostenibilidad no solo requiere nuevas tecnologías, sino también innovación en el nivel de modelo de negocio; y Shlomo (2007), afirma que las innovaciones exitosas en algunas organizaciones parte de una cartera de nuevas ideas, algunas de ellas enfocadas en el producto y otras enfocadas en la cadena de valor que apoya la innovación del producto.

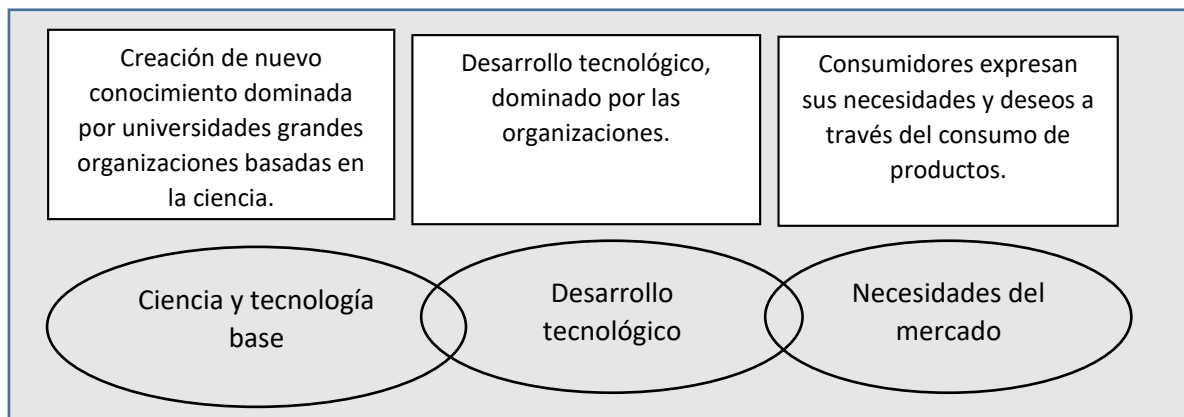
Es por eso que un espíritu dominante de innovación es tan necesario y tan valioso para crear productos que los clientes prefieran. La innovación de productos se refiere a los esfuerzos por crear diseños y aplicaciones tecnológicas que desarrollen cosas nuevas para los usuarios finales; mientras que la innovación de procesos se asocia con mejorar la eficiencia de un proceso organizacional (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Las organizaciones innovadoras exitosas, según Turriago (2014), tienen varios roles empezando por el creativo, es la fuente de las nuevas ideas; en segundo lugar, el empresario el cual empuja las ideas para hacerlas realidad; luego está, el gerente del proyecto que trata sobre la factibilidad de la idea; después, el patrocinador (sponsor), que se preocupa de ubicar los recursos económicos; finalmente está el gate-keeper, que detecta las necesidad de nuevos productos, y luego se encarga de su lanzamiento en el mercado.

La razón más importante por la cual falla la innovación es porque no se invierte tiempo por adelantado para alinear a la organización detrás de una agenda de innovación estratégica (Govindarajan, 2011).

En ese sentido Trott (2005), afirma que la empresa necesita ser estratégica y además innovadora para ser competitiva, como se puede visualizar en la Figura 1:

**Figura 1. Marco Conceptual de la Innovación**



**Fuente: Trott (2005).**  
**Elaboración: El Autor**

En ese contexto, Trott (2005) agrega que el proceso de innovación se ha visto tradicionalmente como una secuencia de etapas o actividades separables. Hay dos variaciones básicas de este modelo para la innovación de productos. Primero, está el modelo impulsado por la tecnología (“empuje de la tecnología”) donde se supone que los científicos hacen descubrimientos inesperados, los tecnólogos los aplican para desarrollar ideas de productos y los ingenieros y diseñadores los convierten en prototipos para pruebas. Se deja a la fabricación idear formas de producir los productos de manera eficiente. Finalmente, el marketing y las ventas promoverán el producto al consumidor potencial.

Hoy en día, algunos de los autores más relevantes de temas sobre estrategias, como Michael Porter, y Clayton Christensen, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, orientan sus investigaciones alrededor del desarrollo de organizaciones más innovadoras, más competitivas y sostenibles en el tiempo. Por otro lado, es conveniente considerar el punto de vista de Shlomo & Maital (2007) para quienes la innovación no es necesariamente tecnológica; porque puede manifestarse en otras formas, tales como innovación de marketing, de finanzas; incluso la manera particular en que gestiona la organización.

#### **1.5.1.1.2 Tipos de Innovación**

Se distingue la innovación de proceso, que se presenta cuando el nuevo conocimiento de ingeniería mejora las técnicas de producción de los productos existentes, de la innovación de productos y servicios, por la cual se introducen productos nuevos o mejorados al mercado. Por ejemplo, una innovación de procesos permite a las empresas lograr una mayor producción con los mismos insumos, o producir lo mismo con menos insumos (Samuelson y Nordhaus, 2006).

Cada tipo de innovación tiene el potencial de ampliar el número de clientes que pueden utilizar el producto, así como el número de aplicaciones del producto. Según Best (2013) cada tipo de innovación se resume brevemente aquí: La innovación continua, el desarrollo de tecnología y productos mejorados para un mercado del producto dado.



Así también la innovación disruptiva: cambio a lo largo de la curva de innovación tecnológica que permite el desarrollo de productos menos costosos, más pequeños y, a menudo, más fáciles de usar. Y la innovación discontinua: un cambio importante de una tecnología antigua a una nueva. Eso suele ofrecer nuevos beneficios al cliente.

**Tabla 1. Tipos de Innovación**

Tipos de innovación	Ejemplo
Innovación de producto	El desarrollo de un nuevo producto mejorado
Innovación de proceso	Desarrollo de un nuevo proceso de fabricación
Innovación organizacional	Nuevo sistema de comunicación interno
Innovación de la administración	Administración de la Calidad Total
Innovación de la producción	Mejores procesos de elaboración de bienes y servicios
Innovación de marketing/comercial	Enfoques de nuevos ventas y marketing directo
Innovación de servicio	Servicios financieros basados en Internet

**Fuente: Trott (2005)**

**Elaboración: El Autor**

Birkinshaw (2008), define la gestión de innovación como la invención y la implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva en el estado de la técnica y está destinado a objetivos de organización adicionales. Adoptando una intraorganización perspectiva evolutiva, se examina los roles de los agentes clave de cambio dentro y fuera de la organización en la conducción y configuración de cuatro procesos: motivación, invención, implementación y teorización y etiquetado, que definen colectivamente un modelo de cómo se produce la innovación.

De acuerdo a Pisano (2010), las empresas rara vez articulan estrategias para alinear sus esfuerzos de innovación con sus estrategias comerciales. Las buenas estrategias promueven la alineación entre diversos grupos dentro de una organización, aclaran objetivos y prioridades, y ayudan a enfocar los esfuerzos a su alrededor. Las empresas definen regularmente su estrategia comercial general (su alcance y posicionamiento) y especifican diversas funciones, como marketing, operaciones, finanzas, investigación y desarrollo.

El resultado concreto es que la empresa debe enfocar sus estrategias a la conquista de mercados internacionales, pero no podrá internacionalizarse si previamente no se hace competitiva. Por competitividad internacional, se entenderá la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales (Canals, 1994, p.55).

### 1.5.1.2 Cadena de Valor de la Innovación

Según Hansen & Birkinshaw (2007), la visión de la cadena de valor de la innovación presenta un proceso secuencial de tres fases que involucra la generación de ideas, el desarrollo de ideas y la difusión de conceptos desarrollados (Ver Tabla 2). En cada una de las fases, los líderes de la organización deben realizar las siguientes actividades: abastecimiento interno, abastecimiento entre unidades, abastecimiento externo, selección, desarrollo y difusión de la idea en toda la empresa.

**Tabla 2. Cadena de Valor de la Innovación**

	Generación de idea			Conversión		Difusión
	<b>In-House</b> Creación con una unidad	<b>Polinización cruzada</b> Colaboración a través de unidades	<b>Externa</b> Colaboración con partes fuera de la empresa	<b>Selección</b> Proyección y financiación inicial	<b>Desarrollo</b> Movimiento desde la idea hasta el primer resultado	<b>Esparcimiento</b> Diseminación a través de la organización
Preguntas claves	¿Las personas en nuestra unidad crean buenas ideas por su cuenta?	¿Creamos buenas ideas trabajando en toda la empresa?	¿Obtenemos suficientes ideas buenas fuera de la empresa?	¿Somos buenos en seleccionar y financiar nuevas ideas?	¿Somos buenos para convertir ideas en productos, negocios y mejores prácticas?	¿Somos buenos en difundir ideas desarrolladas en toda la empresa?
Indicadores claves de desempeño	Número de ideas de alta calidad generadas dentro de una unidad.	Número de ideas de alta calidad generadas a través de unidades.	Número de ideas de alta calidad generadas desde fuera de la firma.	Porcentaje de todas las ideas generadas que terminan siendo seleccionadas y financiadas.	Porcentaje de ideas financiadas que conducen a ingresos; Cantidad de meses a primeras ventas.	Porcentaje de penetración en mercados, canales, grupos de clientes, número de meses hasta la plena difusión.

**Fuente: Hansen & Birkinshaw (2007)**

Autor: Elaboración propia

A lo largo de la cadena de valor de la innovación, puede haber una o más actividades en las que la empresa se destaca: los vínculos más sólidos de la empresa. A la inversa, puede haber una o más actividades con las que una empresa lucha: los vínculos más débiles de la empresa. Para mejorar la innovación, los ejecutivos deben ver el proceso de transformación de ideas en productos comerciales como un flujo integrado, más bien como la cadena de valor de Michael Porter para transformar las materias primas en productos terminados.

La primera de las tres fases en la cadena es generar ideas; esto puede suceder dentro de una unidad, a través de unidades en una empresa o fuera de la empresa. La segunda fase consiste en convertir ideas o, más específicamente, seleccionar ideas para financiar y desarrollarlas en productos; la tercera fase es difundir esos productos en el mercado.

Esto se debe a que la innovación se entiende como un proceso de explotar ideas creativas para lograr con éxito un nuevo producto, proceso o servicio que sea mejor o más efectivo. La innovación se preocupa de “llevar las ideas a la vida”, la creatividad puede ser mostrada por individuos, mientras que la innovación ocurre solo en el contexto organizacional al convertir nuevas ideas creativas en un producto, proceso o servicio real (Arian & Hoa, 2012).

Así también, para Robbins (2009), la alta gerencia debe pasar por el proceso de administración estratégica; el cual es un proceso que incluye la planeación estratégica, su implementación y su evaluación. La planeación estratégica, pero incluso la mejor de las estrategias puede fallar si la gerencia no la implementa apropiadamente.

Además, las organizaciones deben tener claro los siguientes principios administrativos de acuerdo a Vicente, Ayala, & otros (2009):

**La visión** es el motor, la fuerza que orienta a funciones como el liderazgo, el planeamiento, la gestión y el control; está ligada a un esfuerzo conjunto de quienes la piensan, para ser plasmada en las acciones diarias. La visión debe ser tomada, aprendida y asimilada por los integrantes de la compañía.

Es un ideal respetado y buscado, que debe generar motivación en todos los integrantes de la empresa. La visión debe ser bien comunicada a toda la compañía. Es primordial entenderla y creerla para poder llevarla adelante, para anhelar que suceda y contribuir en las acciones concretas.

**La misión** identifica la tarea básica de una organización. Es la esencia de la misma, lo que es en realidad. Es la razón de ser, los límites o las creencias que tiene la compañía para actuar. Es importante verla desde dos perspectivas, tal como analizamos previamente: por un lado, el negocio, su definición y su alcance, y por el otro, las competencias únicas que tiene y que podrá seguir desarrollando a futuro. En cuanto al alcance del negocio, nos referimos a la identificación de los productos y/o servicios generados, los mercados con los que se trabaja y el alcance físico-geográfico.

**La cultura organizacional**, es un patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros de una organización. Surge de la unión de sentimientos y creencias de cada uno de los integrantes, en función de vivencias pasadas y ambiciones futuras. Es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo en el lugar donde existía un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

En el ámbito de la creatividad, para crear una organización más innovadora, la administración de alto nivel debe desarrollar una cultura emprendedora, es decir, una que esté dispuesta a la transferencia de nueva tecnología tanto hacia las actividades como a los productos y servicios de la empresa, que debe ser flexible y aceptar el cambio (Wheelen, 2007).

**Las metas**, son los resultados deseados de comportamiento; es decir, son los objetivos, y pueden tener una definición cualitativa y cuantitativa. Los objetivos representan el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración del personal, la dirección y el control; guían y delimitan cursos de acción en las empresas, y son un marco y un punto de llegada al mismo tiempo. Las metas deben ser claras, realistas, mensurables y relevantes para la empresa.

**Competitividad empresarial**, se refiere a que las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo de alta competencia, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren, (Cabrera, 2011).

Según Otero (2006), la competitividad es la capacidad de una empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo que la organización debe aprovechar oportunamente.

Es importante la medición del éxito de la innovación, con el uso de una herramienta de gestión, la cual se define como un documento, marco, procedimiento, método que permite a la empresa lograr o aclarar un objetivo. Además, todos los términos como herramientas, técnicas, prácticas, métodos, metodologías, sistemas y procedimientos se han utilizado en contextos similares, que a menudo se superponen entre sí (Arian & Hoa, 2012).

### **1.5.1.3 Lanzamiento de Nuevos Productos**

La innovación de productos, es el proceso de desarrollar nuevas soluciones a problemas del cliente; y agrega Blythe & Megicks (2010), que entre los más importantes objetivos de la organización están por ejemplo, ampliar el mercado, aumentar la participación en el mercado existente y mejorar la rentabilidad. Estos objetivos pueden considerarse estratégicos, y de largo plazo.

Uno de los objetivos de las organizaciones es aumentar la innovación de productos mejorando los productos existentes, mediante el desarrollo de nuevos productos, o incrementando la innovación de mercados por medio del desarrollo de mercados existentes o a través del descubrimiento de nuevos mercados de uso final; esto va a depender del tipo de estrategia de innovación que la organización implemente.

Según Tidd, Bessant, & Pavitt (2009), se debe considerar diversas influencias en el comportamiento del comprador y las motivaciones en la decisión de adopción de un producto; se puede utilizar esta información para anticipar los aspectos probables de la innovación y las formas en que se lanza un nuevo producto, en base a las preferencias del consumidor, e implementar estrategias, como por ejemplo, la participación temprana y activa del usuario, esto puede ayudar a generar confianza y mejorar la relación entre compradores y nuevos productos.

Por lo tanto, este enfoque permitiría a las organizaciones asimilar el funcionamiento de la innovación; que según Kotler (2012), consiste en la creación de nuevas alternativas, por lo que no se trata ideas provenientes de personas brillantes, sino de ideas que se originan al detectar procesos ignorados, que pueden cambiar la forma en que una empresa hace negocios, superando así a la competencia.

En paralelo a los aspectos tecnológicos del desarrollo de una innovación, se encuentra el proceso de identificar, explorar y preparar el mercado para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. El desafío aquí es que estamos lidiando nuevamente con la incertidumbre, incluso si el producto es técnicamente excelente, no hay garantía de que la gente lo adopte o continúe su uso a largo plazo (Tidd, 2009).

De acuerdo a Cooper & Edgett (2009) el éxito de los nuevos productos es vital para el crecimiento y la prosperidad de la organización moderna. Las compañías que están bien hoy en día cuentan con un envidiable conjunto de nuevos productos exitosos. La innovación de productos es el rey. Los CEOs continúan calificando la capacidad de innovación como un factor crítico para futuros éxitos comerciales, ya que se centran en aumentar la rentabilidad y el crecimiento.

Casi todas las empresas establecidas se centran en la innovación incremental, y entran a los nuevos mercados ajustando los productos para los nuevos clientes, usando variaciones de un producto básico para estar un paso adelante del mercado, y creando soluciones provisionales para problemas que afectan a toda la industria (Kottler, 2012).

Preecha, Farhad, & and Stavros (2015), la literatura actual indica una alta tasa de fallas en el desarrollo de nuevos productos (NDP). Muchos creen que la principal razón detrás de estos fallos es la forma en que se gestiona el proceso de NPD. Esto incluye una falta de claridad, definición del proyecto, demasiado enfoque en los procesos y procedimientos internos que ignoran las necesidades y los requisitos del cliente, la falta de comunicación y la transferencia de conocimientos entre varias personas dentro de la organización, entre otros.

Sin embargo, desarrollar y lanzar un flujo constante de nuevos productos exitosos no es una tarea fácil. Sin duda, es mucho más que proclamar algunos objetivos ambiciosos de nuevos productos y esperar que la comunidad financiera escuche. Muchas empresas lo intentan, pero solo unas pocas son estelares en la innovación de productos.

Por ejemplo, solo un concepto de producto de cada siete se convierte en un nuevo ganador de producto; en promedio, el 44 por ciento de los proyectos de desarrollo de productos de negocios no logran sus objetivos importantes; y la mitad de todos los lanzamientos de nuevos productos llegan tarde al mercado (Cooper & Edgett, 2009). Por lo que es imprescindible desarrollar nuevos productos, enfocándose en seleccionar las mejores ideas y pensando en lograr los mejores resultados; sin embargo, no dejar de lado el grado de innovación que tenga el nuevo producto.

#### **1.5.1.4 Gestión de Estrategias de innovación**

La Estrategia de innovación es la decisión de una organización que determina la medida y forma de utilizar la innovación para ejecutar su estrategia comercial con el intento de alcanzar ciertos niveles de desempeño (Aydinoglu, 2007).

De acuerdo a Jones (2008), la estrategia es el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias claves con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores. En este sentido, el autor del presente trabajo de investigación, considera oportuno para una organización utilizar estrategias de innovación basándose en la utilización de modelos innovación según el caso de la organización.

A criterio de Hang Do (2013), como tal, la estrategia de innovación es una parte integradora de la misión, objetivos y presupuestos para la innovación y tiene un impacto positivo en el desempeño financiero corporativo. Pisano (2010) afirma que una estrategia no es más que un compromiso con un conjunto de políticas o comportamientos coherentes que se refuerzan mutuamente y que apuntan a lograr un objetivo competitivo específico.

Dess, Lumpkin, & Eisner (2011) sostienen que existen dos tipos de acciones competitivas: estratégicas y tácticas. Las acciones estratégicas requieren que se destinen importantes recursos de la organización, planear considerando las capacidades de la empresa, las motivaciones, y las condiciones del mercado, porque son difíciles de revertir, y las acciones tácticas, que necesitan menos esfuerzos.

Según Turriago (2014), existen distintas posibilidades de estrategias de innovación en que puede ser asesorada una organización, tales como: defensivas, imitativas, oportunistas, tradicionales, para cada una de ellas existen diferentes frentes. Las empresas también pueden apoyarse en profesionales expertos en innovación que se conviertan en agentes de cambio; y asesorarse con empresas especializadas en materia de gestión de la innovación, tales como PWC, Deloitte, Bean, McKinsey, BCG, entre otras.

En ese sentido, agrega Turriago (2014), las organizaciones tienen las siguientes estrategias de innovación entre otras opciones:

**Estrategia ofensiva de innovación**, es aquella que pretende conseguir el liderazgo del mercado, ubicándose en la cabeza de sus competidores en la introducción de nuevos productos, para lo cual la empresa deberá ser muy intensiva en investigación y a la defensa de patentes. Tendrá una visión a largo plazo, lo que la llevará a asumir altos riesgos.

**Estrategia defensiva de innovación**, está muy vinculada a lograr una diferenciación del producto. La empresa no quiere ser la primera, pero tampoco quiere ser dejado atrás en los procesos de cambio tecnológico. Se caracteriza



porque la organización adopta actitudes de reacción y adaptación a los cambios de sus competidores. Y deberá dedicar recursos a la educación y capacitación, tanto de sus clientes como de sus colaboradores.

**Estrategias imitativas y dependientes**, con la cual, la organización se ubica detrás de los líderes. La información es importante para seleccionar los productos que va a imitar y las empresas de las cuales va a obtener know-how. Tiene la ventaja de evitar incurrir en costos de investigación y desarrollo, patentes, y capacitación. Mientras que una estrategia dependiente necesita que sus clientes hagan la petición de para proceder a imitar.

**Estrategias tradicionales y oportunistas**, el mercado no pide cambios en el producto y la competencia tampoco exige. La organización incorpora mejoras adaptándose a la moda y no necesariamente por un aspecto técnico necesario. Las empresas al aplicar estrategias de innovación tradicionales aumentan sus posibilidades de sobrevivir. Mientras que las del tipo oportunista se dedican a atender nichos que puede generar grandes beneficios al aprovecharse de nuevas tendencias del mercado.

A la hora de desarrollar una estrategia, las compañías tienen a su disposición distintos tipos de innovación, de producto, de proceso como un nuevo sistema de información; de marketing como una nueva marca; de organización, en el caso de una nueva forma de ventas, por lo que es importante mejorar la administración estratégica, esto comprende la posición estratégica de una organización, las decisiones estratégicas y su ejecución (Johnson, Gerry et al., 2005).

Para Torres (2014), la estrategia representa los medios para alcanzar los objetivos, además el buen estratega de negocios es ese visionario que al mismo tiempo procesa en el cerebro los cinco conceptos y los hace congruentes. No se pueden concebir las empresas de manera independiente en lo que se refiere a sus conceptos estratégicos, esto es, va en paralelo la concepción del proceso, aunque en la práctica pareciera que la generación y aplicación de los conceptos se van presentando en serie.

Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad. La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.

El principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical. El principio incorpora, pues, dos clases de procesos de mejora.

Dess, Lumpkin, & Eisner (2011), agregan que es posible apreciar el efecto de una innovación según su grado de novedad, que puede ser radical o gradual. Las innovaciones radicales producen cambios fundamentales porque implica desviaciones importantes de las prácticas existentes; pueden ser por un cambio tecnológico, tienden a ser muy disruptivas.

Las innovaciones graduales mejoran las prácticas existentes o introducen mejoras pequeñas en los productos y procesos; representan aplicaciones evolutivas dentro de los paradigmas existentes de innovaciones anteriores más radicales (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Enfoques de Innovación**

Enfoques de Innovación	
<b>Mejora Continua</b>	Está basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.
<b>Mejora Radical</b>	Se apoya en la innovación radical y el aprendizaje generativo, resulta cuando cambios en el entorno o la discrepancia entre los resultados deseados y los resultados de las actividades del pasado conducen a cuestionar el paradigma guía de la acción organizativa. Este aprendizaje completo, al implicar enmiendas en las creencias subyacentes a la vida organizativa, es desestabilizante y revolucionario, aunque fundamental para la innovación y la creatividad en ciertos contextos.

**Fuente:** Dess, Lumpkin, & Eisner (2011)

**Elaboración:** El Autor

### **1.5.1.5 Administración del Riesgo en la Innovación**

La gestión de riesgos puede ayudar a las organizaciones a mitigar riesgos significativos que de otro modo podrían impedir su paso al éxito en el desarrollo de nuevos productos. No gestionar los riesgos dará lugar a consecuencias no deseadas, como la pérdida de clientes (Mansor, 2016). Los gerentes pueden tomar decisiones críticas sobre continuar o abandonar un proyecto, dependiendo de las buenas y malas perspectivas, ayudando a dirigir la investigación continua que es fundamental en los proyectos de innovación.

Según Ahmed R. (2017), el riesgo es fundamental para la innovación, pero a menudo no se gestiona explícitamente, en ese sentido, administrar riesgos en la innovación es un aspecto importante, porque está presente en el desarrollo de nuevos productos; y además, ayuda a minimizar el riesgo, lo que produce un efecto positivo e impacto significativo en el rendimiento del nuevo producto de una empresa en la mayoría de las industrias (Thauser, 2017).

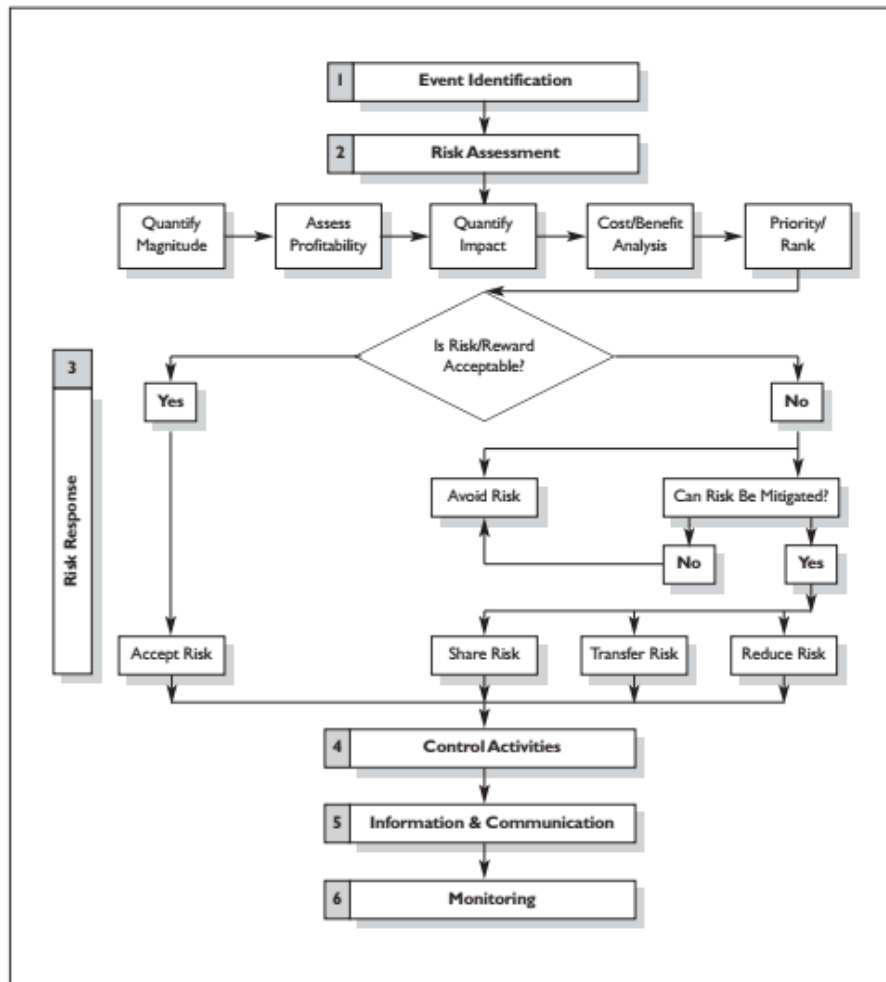
La administración de riesgos empresariales, actualmente es un proceso integrado que involucra a toda una organización para manejar las incertidumbres que pudieran influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos que ella se haya fijado; aunque en el pasado, la administración del riesgo se realizaba en forma fragmentada dentro de las funciones o unidades de negocio (Wheelen, 2007).

Xiang (2012) agrega que la empresa puede utilizar diferentes métodos para identificar los riesgos, como la tormenta de ideas, la matriz de riesgos, para ayudarse a identificar los riesgos; sin embargo, en algunos casos de innovación tienen sus propias características y su propio riesgo específico, pero en todo el proceso de innovación, la empresa se enfrentará a cuatro tipos básicos de riesgo: riesgo tecnológico, riesgo de mercado, riesgo de organización y gestión y el entorno externo del riesgo.

Es muy importante transferir, prevenir y reducir el riesgo; por lo que se debe analizar los factores de riesgo, transferir y controlar el riesgo, mejorar para resistir la capacidad del riesgo y mejorar constantemente la capacidad técnica para hacer frente a la crisis.

Si tiene un sistema eficaz de gestión de riesgos, la innovación tecnológica puede ser una implementación exitosa, la aversión al riesgo o negativa no es una solución efectiva.

**Figura 2. Proceso de Administración del Riesgo**



**Fuente: Tamara Bekefi, Marc J. Epstein, Kristi Yuthas, 2008**

Epstein y Rejc-Buhovac demostraron que es necesaria una mayor medición de un conjunto más amplio de riesgos, tanto para cumplir con los requisitos reglamentarios recientes como para mejorar el desempeño gerencial y la confianza de las partes interesadas, esto incluye desde la identificación del evento, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información, comunicación, hasta el monitoreo (Ver Fig. 2).

De acuerdo a Konovalova (2018), para simplificar la gestión de riesgos y evitar gastos adicionales, se debe considerar cada uno de los siguientes aspectos: identificación de riesgos y la elaboración del mapa de riesgos teniendo en cuenta la naturaleza de los riesgos del nuevo producto; adaptación, mejora y desarrollo de herramientas metódicas para proyectos innovadores, los valores reales de probabilidad; y la correspondencia de las medidas de tratamiento con los resultados de la evaluación de riesgos.

La mitigación de riesgos en productos innovadores significa tomar medidas para reducir los efectos adversos o una reducción sistemática en el grado de exposición a un riesgo y la probabilidad de que ocurra. La respuesta al riesgo debe girar en torno a estrategias de respuesta para garantizar la minimización de eventos inciertos (ver Tabla 4), porque esto facilitará la continuidad del proyecto innovador y asegurará la recuperación ante desastres (Ahmed R. , 2017).

**Tabla 4. Estrategias de Administración del Riesgo**

<b>Estrategias de Administración de Riesgo</b>	
	<p><b>Las estrategias de gestión de riesgos son críticas ya que contribuyen al éxito de los proyectos de las siguientes maneras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La prioridad de los riesgos permiten a los gerentes de proyecto y al personal enfocarse en los aspectos más esenciales que tienen el mayor impacto en el proyecto.</li> <li>• Las acciones de mitigación de riesgos reducen el riesgo general del proyecto, acelerando así la finalización del proyecto.</li> <li>• Debido a una finalización anterior de los proyectos, los proyectos cuestan menos, además de las acciones de reducción de riesgos pueden reducir aún más los costos del proyecto.</li> <li>• Los proyectos que aplican estrategias de mitigación de riesgos tienen cronogramas de finalización más predecibles y experimentan pocas sorpresas.</li> <li>• La estrategia de atenuación de riesgos ayuda al PM a establecer presupuestos de contingencia y, por lo tanto, a revisar la adecuación del presupuesto a medida que avanza la entrega.</li> <li>• La identificación de riesgos permite a todo el personal registrar su percepción de lo que podría salir mal y ofrecer ideas sobre cómo evitar o reducir el impacto de tales problemas.</li> <li>• Proporciona un registro de auditoría del esfuerzo de manejo de riesgos en un proyecto.</li> <li>• La mitigación de riesgos también ayuda a lograr objetos comerciales y maximizar el valor para los accionistas.</li> <li>• Promueve la seguridad laboral y financiera.</li> </ul>

### **1.5.2 Modelos de Innovación**

En una economía de rápido cambio, la innovación continua es una necesidad. Las empresas altamente innovadoras son capaces de identificar y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades de mercado. Crean una actitud positiva hacia la innovación y la toma de riesgos, hacen del proceso de innovación algo rutinario, practican el trabajo en equipo y permiten que sus empleados experimenten e incluso fracasen.

Aunque el papel de la innovación ha sido abordado en la literatura desde el ámbito de los negocios, ésta también puede ser aplicada en organizaciones sin fines de lucro, para el efecto existe una gama de modelos de innovación (Ver Anexo 4); se debe, tener en cuenta que un modelo es un conjunto de variables y sus relaciones; en otras palabras, un modelo es una representación que abstrae algunos factores explicativos esenciales de un fenómeno y representa sus relaciones. En resumen, un modelo es una representación de la realidad, en una forma simplificada (Godin, 2015).

La innovación, como sostiene Hill & Jones (2011), se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes. La innovación de productos crea valor al crear nuevos productos o mejorar versiones de productos existentes, que los clientes perciben como de mayor utilidad, con lo que aumenta las opciones de fijación de precios de la empresa.

#### **1.5.2.1 Paradigmas de Innovación**

A pesar del esfuerzo por precisar fechas, no está del todo claro cuándo ocurre un cambio de paradigma, debido a las superposiciones que se observan en la práctica. Los cambios de paradigma ocurren de forma gradual, no repentina, y muy normalmente coexisten dentro del tiempo y el espacio. Un cambio de paradigma está relacionado con aspectos culturales, por lo tanto, conectado con valores y creencias personales (Armellini, 2013).

Los cambios de paradigma en el comportamiento económico occidental hacia el desarrollo tecnológico y la organización industrial, desde el período neoclásico hasta el aumento de la innovación abierta, se puede resumir en clásico, destrucción creativa, investigación y desarrollo, proceso de desagregación e innovación abierta; como se puede observar en la Tabla 5.

**Tabla 5. Línea de tiempo de cambio de paradigma**

<b>Paradigma</b>	<b>Principales autores</b>	<b>Conceptos principales</b>	<b>Periodo Dominante (aproximado)</b>
Clásico / Neoclásico	Smith, Ricardo, Walras	Liberalismo: economía autoregulada por el mercado (la mano invisible) Cambio tecnológico exógenos a la organización	Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo 20.
Destrucción creativa	Shumpeter	Innovación como fuerza impulsora del progreso técnico y desarrollo económico	Primera mitad del siglo 20.
Investigación y Desarrollo Empresarial	Chandler	Integración vertical desde el desarrollo a la distribución (mano invisible) Desempeño de innovación principalmente en laboratorios de I+D	Mediados de siglo 20.
Proceso de desagregación (outsourcing)	Sturgeon, Langlois	Proceso de desagregación en curso: las estructuras verticales comienzan a colapsarse (la mano que desaparece)  Asociación y externalización (contratos llave en mano) como alternativa para compartir riesgos y responsabilidades.	Desde la década de los 80
Innovación Abierta	Chesbrough	La desagregación alcanza estructuras estratégicas, como I + D y Desarrollo de Producto.  Uso de entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente.	Desde la década de los 90

**Fuente: Armellini (2013)**

**Elaboración: El Autor**

### 1.5.2.2 Clasificación de los Modelos de Innovación

En ese sentido, Godin (2015) añade que antes de finales de la década de 1960, el término “modelo” rara vez aparecía en la literatura sobre innovación. Los teóricos estudiaron la innovación en términos de un proceso compuesto de secuencias y etapas. Tal visión no fue llamada un modelo, sino más bien marco (framework), paradigma o conceptualización (Ver tabla 6).

**Tabla 6. Modelos de Innovación**

Modelo	Descripción	Beneficios
<b>Embudo de innovación</b>	Las ideas fluyen a través de un “embudo” y se evalúan y se analizan en función de diversos criterios, como la estrategia de negocios, el sentido práctico, la capacidad de implementación, la viabilidad comercial y el potencial de mercado. En cada etapa de la evaluación participan diferentes expertos en la materia.	Mejor transparencia de la inversión en Innovación, especialmente cuando dichos embudos son administrados por herramientas de software que automatizan el proceso y proporcionan inteligencia de negocios, ratios de conversión y tiempo de comercialización.
<b>Innovación disruptiva</b>	A menudo, las interrupciones comienzan como de baja calidad, pero más baratas y más convenientes de alguna manera. Las ventas crecen debido a la conveniencia a pesar de la calidad deficiente, que mejora con el tiempo. Los ingresos provienen inicialmente de la cola larga. Eventualmente el producto o servicio de mayor calidad es desplazado.	Permite que los ingresos en un mercado se mantengan más allá del tiempo normal de retiro de la solución S-curve al superponerse al desarrollo de nuevos productos en el extremo inmaduro de la curva.
<b>Innovación Abierta (Ecosistema)</b>	Esto se basa en el principio de abastecimiento de problemas y soluciones desde fuera de la organización y se ha acelerado con las capacidades crecientes de web2.0 y las redes sociales. Las ideas pueden provenir de clientes o del público en general, al igual que las oportunidades de venta o asociación.	Acceda a muchos más expertos, así como a la capacidad de validar conceptos con el mercado; Acceso a mercados con problemas resueltos por la ‘innovación de subproductos’; Ciclos de innovación más rápidos; menos costo; Oportunidades de asociación.
<b>Innovación enjambre</b>	En lugar de subcontratar el suministro de componentes para un sistema de diseño interno, cree un diseño de marco y ofrezca competitivamente la combinación de diseño y construcción.	Los proveedores pueden crear diseños utilizando el conocimiento especializado de recursos y procesos de producción para ofrecer un menor costo y mayor calidad.

**Fuente: BearingPoint Management and Technology Consultants (2018)**

**Elaboración: El Autor**



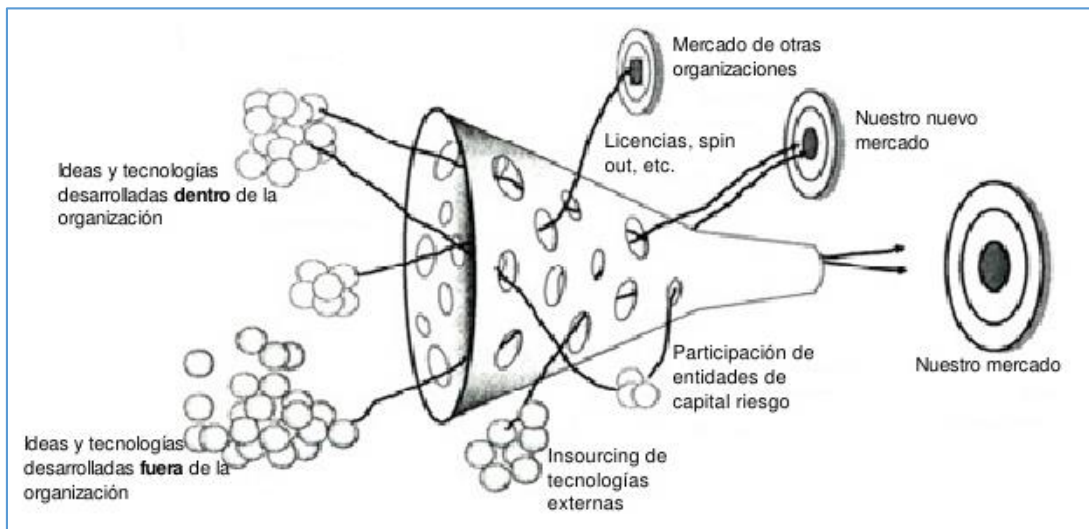
### 1.5.2.3 Modelo de Innovación Abierta

Desde que Henry Chesbrough en el 2003 presentó el concepto de innovación abierta, este modelo se ha convertido en un nuevo paradigma para administrar la innovación en las organizaciones. La innovación abierta impulsa a las empresas para que usen ideas internas y externas, así como también, nuevas rutas a los mercados (Bogers, Chesbrough, & Moedas 2018).

La innovación abierta se podría interpretar como la antítesis del modelo tradicional de integración vertical, en el que las actividades internas de innovación conducen a productos y servicios desarrollados dentro de la empresa, que a continuación los distribuye. La innovación abierta es el uso de flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para el uso externo de dicha innovación (Chesbrough, 2014).

Los procesos de innovación abierta (ver Fig. 3), combinan ideas internas y externas en plataformas, arquitecturas y sistemas; utilizan modelos de negocio para definir los requisitos para estas arquitecturas y sistemas. Estos modelos de negocio acceden a ideas tanto externas como internas para crear valor al tiempo que definen mecanismos internos para reclamar una parte de ese valor.

**Figura 3. Modelo de Innovación Abierta**



**Fuente: Chesbrough (2003)**

La innovación abierta ha sido definida en 2014 por Chesbrough y Bogers como “un proceso de innovación distribuido basado en flujos de conocimiento administrados deliberadamente a través de los límites de la organización”. Proporciona información sobre cómo las empresas pueden aprovechar las entradas y salidas de conocimiento para mejorar su éxito de innovación.

Hay dos tipos importantes de innovación abierta: entrante y saliente, respectivamente. La parte exterior-en parte de la innovación abierta implica abrir los procesos de innovación de una empresa a muchos tipos de aportes y contribuciones externos. Es este aspecto de la innovación abierta el que ha recibido la mayor atención, tanto en la investigación académica como en la práctica de la industria.

La innovación abierta desde adentro hacia afuera requiere que las organizaciones permitan que las ideas no utilizadas y subutilizadas salgan de la organización para que otras las utilicen en sus negocios y modelos de negocio, en contraste con la rama externa, esta parte del modelo está menos explorada y, por lo tanto, se entiende menos, tanto en la investigación académica como en la práctica de la industria.

#### **1.5.2.4 Modelo Stage-Gate**

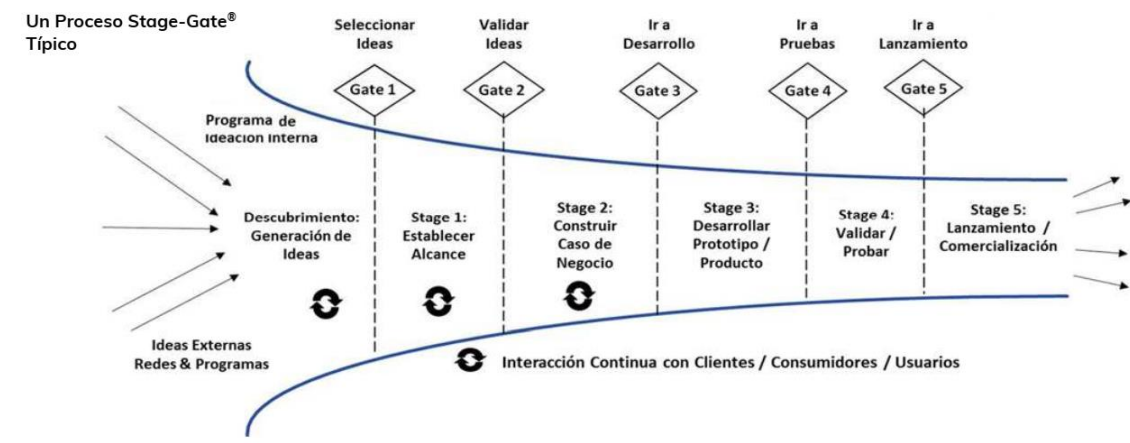
La metodología Stage-Gate es reconocida y ampliamente aceptada en compañías de todo el mundo que permite poner orden en el proceso a veces caótico de la innovación de productos. Robert Cooper, quien acuñó el concepto, lo describe como un modelo conceptual y operacional para mover un nuevo producto desde una idea hasta el lanzamiento. El enfoque radica en administrar el proceso de NPD para mejorar la efectividad y la eficiencia mediante la integración de la disciplina en un proceso descrito como ad hoc y con una gran deficiencia en muchas empresas (Gronlund, Ronnberg Sjodin, & Frishammar, 2010).

Entre las organizaciones de clase mundial que utilizan Stage-Gate se encuentran PepsiCo, Kellogs, Bayer y Lego, y organizaciones de gobierno como la Oficina Británica de Comercio.

El modelo Stage-Gate es una hoja de ruta conceptual y operativa para mover un nuevo proyecto de producto desde la idea hasta el lanzamiento, un plan para administrar el proceso de innovación del producto para mejorar la eficacia y la eficiencia. Y se basa en las mejores prácticas y en los factores críticos para el éxito, de modo que cuando se sigue adecuadamente, el éxito está casi asegurado (Edgett, 2018).

Stage-Gate (ver Fig. 4), divide el proceso de innovación en un conjunto predeterminado de etapas. Cada etapa define un conjunto de actividades prescritas, multifuncionales y paralelas que realizará el equipo del proyecto. En estas etapas se construyen las mejores prácticas y los factores críticos de éxito.

**Figura 4. Modelo Stage-Gate**



**Fuente: Edgett(2018)**

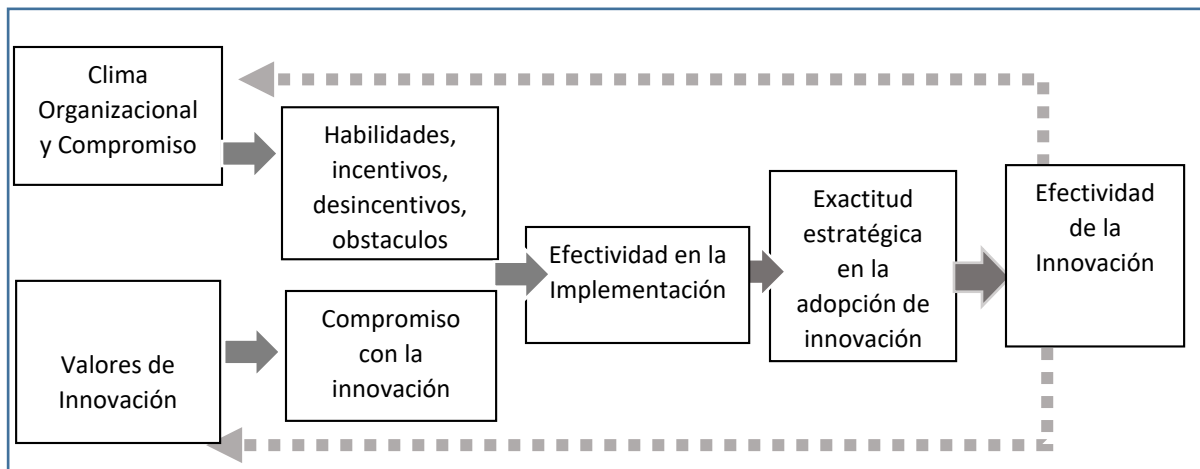
Este modelo que aprovecha los beneficios de la innovación abierta, minimiza los riesgos asociados y permite la evaluación sistemática y la reconfiguración de la forma en que se crea y captura el valor a través de NPD.

Una estrategia efectiva es el núcleo de una empresa que se esfuerza por mantener una ventaja competitiva. Para alcanzar el éxito, la cultura organizacional y el liderazgo fuerte deben estar alineados. Los programas de estrategia e innovación mejorarán la capacidad de crear estrategias que lograrán los resultados deseados de su organización e impulsarán su crecimiento.

### 1.5.2.5 Modelo Klein & Sora

Este modelo se basa en la búsqueda de la efectividad, iniciando en el clima organizacional de la empresa, valores compartidos, el compromiso con la innovación, el apoyo en la estrategia corporativa, los incentivos y obstáculos que existen (ver Fig. 5). Según Klein & Sorra (1996) el clima de una organización para la implementación de una innovación determinada, se refiere a las percepciones resumidas compartidas de los empleados de la medida en que su uso de una innovación específica es recompensado, respaldado y esperado dentro de sus organizaciones.

**Figura 5. Modelo de Implementación Efectiva de la Innovación**



Fuente: Klein & Sora (2005)

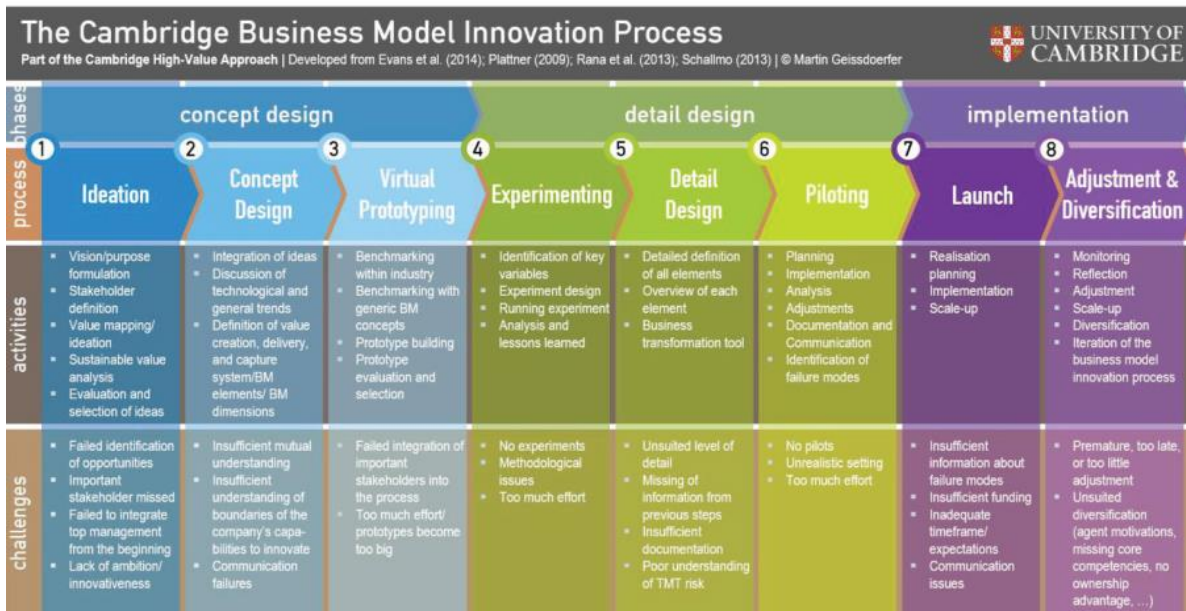
Las percepciones de los empleados sobre el clima de su organización para la implementación de una innovación dada son el resultado de las experiencias y observaciones compartidas de los empleados, y su información y discusión acerca de las políticas y prácticas de implementación de su organización.

El clima de implementación describe una faceta del entorno de trabajo percibido de los usuarios. Los valores de innovación, pueden variar entre individuos, entre grupos o entre organizaciones; por lo tanto, debe enfocarse en las diferencias entre las organizaciones y las diferencias entre los grupos en cuanto a los valores de innovación, porque se ajusta principalmente como valores compartidos de los usuarios de una organización como un todo o grupos diferentes de usuarios específicos.

### 1.5.2.6 Modelo de Cambridge

El Modelo de Innovación de Cambridge (CBMIP) es un marco desarrollado para guiar los esfuerzos de innovación del modelo de negocios de las organizaciones y mapear las actividades necesarias y los desafíos potenciales (Ver Fig. 6). El marco apunta a proporcionar una mejor orientación a través del proceso de innovación del modelo de negocio desde la conceptualización temprana hasta la implementación, con sus diferentes fases y actividades, y hacer un mapa de los desafíos potenciales de la brecha de diseño-implementación para las empresas. (Geissdoerfer, Savaget, & Evans, 2017)

**Figura 6. Modelo de Innovación Cambridge**



**Fuente: Geissdoerfer, Savaget, & Evans (2017)**

El CBMIP es a la vez descriptivo, ya que muestra cómo la innovación del modelo de negocio ocurre en la práctica, y prescriptivo, al proporcionar orientación sobre cómo idealmente debería llevarse a cabo el modelado empresarial sostenible en las organizaciones. El proceso suele ser cíclico o repetitivo; una vez completado, la mayoría de las organizaciones lo repetirán en algún momento para adaptarse o reaccionar a los cambios en su industria y entorno.

El enfoque CBMIP consiste en ocho fases o pasos secuenciales pero iterativos (ver Tabla 7); lo que significa que mientras la organización sigue aproximadamente el proceso paso a paso, también puede ir y venir en el proceso, repitiendo y omitiendo etapas de acuerdo con sus requisitos y limitaciones. Los pasos son:

**Tabla 7. Fases del Modelo Cambridge**

<b>Modelo de Innovación de Cambridge</b>	
<b>FASES DEL MODELO</b>	<p><b>1. Ideación:</b> se define el propósito de la innovación del modelo de negocio y sus partes interesadas clave, y se proponen la propuesta de valor y las primeras ideas conceptuales.</p> <p><b>2. Diseño conceptual:</b> se desarrolla y documenta una primera conceptualización aproximada de los elementos clave del modelo de negocio.</p> <p><b>3. Creación de prototipos virtuales:</b> se genera y revisa una serie de prototipos para refinar y comunicar el concepto de modelo de negocio. La fase también comprende la evaluación comparativa con soluciones y conceptos de otras partes.</p> <p><b>4. Experimentación:</b> las suposiciones y variables clave del concepto se prueban en simulaciones y experimentos de campo, idealmente a través de ensayos controlados aleatorios.</p> <p><b>5. Diseño de detalles:</b> se realiza un análisis y detalle en profundidad de todos los elementos del modelo de negocio y las interacciones entre estos elementos.</p> <p><b>6. Pilotaje:</b> todo el concepto se prueba ejecutando una primera versión limitada del modelo de negocio en una subsección del mercado objetivo.</p> <p><b>7. Lanzamiento:</b> el modelo de negocio se implementa en todas las unidades organizativas responsables y en el mercado objetivo.</p> <p><b>8. Ajuste y diversificación:</b> el modelo de negocio se revisa de acuerdo con los planes iniciales, las expectativas y el ajuste estratégico. Sobre la base de esta evaluación, se realizan ajustes y diversificaciones y, dependiendo de la amplitud de los cambios necesarios, se puede repetir todo el proceso de innovación del modelo de negocio.</p>

**1.5.2.7 Modelo de Madurez de Carnegie Mellon (PlanView)**

Este modelo se basa en el marco de Capability Maturity Model Integration (CMMI) desarrollado por Carnegie Mellon University; como se puede apreciar en la Tabla 8, el modelo incluye tres factores que son esenciales para un programa de innovación eficaz: Personas, procesos y herramientas, incluye todo el ciclo de vida completo del producto desde la idea hasta el lanzamiento y hasta el final de la vida útil (Nauyalis, 2018).

**Tabla 8. Modelo de Madurez de Gestión de la Innovación Carnegie Mellon (PlanView)**

	<b>Estrategia</b>	<b>Personas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Nivel 1</b>	La empresa está en un mercado maduro donde los ingresos se basan principalmente en productos existentes y extensiones de líneas menores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguna organización multifuncional centrada en la innovación.</li> <li>- Toma de decisiones sobre la cartera de productos por ejecutivo.</li> <li>- Sólo liderazgo, a menudo con datos menos que óptimos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un proceso formal cerrado o plantillas para el desarrollo de productos.</li> <li>-Visibilidad limitada de datos, pronósticos, evaluaciones post mortem o planes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de cálculo manuales, descentralizadas, no integradas, y herramientas básicas de seguimiento de proyectos.</li> <li>-Nuevas ideas para la innovación, captadas informalmente.</li> </ul>
<b>Nivel 2</b>	La entrega de productos, principalmente extensiones de línea y mejoras sólidas a productos existentes, están creciendo en consistencia, pero generalmente se opera en modo de reacción. El liderazgo está comenzando a comprender la necesidad de invertir en innovación. La estrategia de innovación se centra en apuestas seguras con riesgos ocasionales calculados, lo que resulta en resultados impredecibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes individuales poseen los procesos cotidianos y son responsables de desarrollar y entregar la hoja de ruta del producto.</li> <li>- Los gerentes de proyecto no siguen siempre mejores prácticas de la industria.</li> <li>- Equipos de proyectos interfuncionales no optimizados para la eficiencia</li> <li>- Los líderes en innovación comienzan a emerger e introducir cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso informal para la innovación y el flujo de ideas; plantillas en uso.</li> <li>- Las revisiones de la cartera son más actualizaciones del estado del proyecto.</li> <li>- Las métricas para evaluar la innovación son puramente financieras.</li> <li>- Realización temprana de la ineficiencia del silo y el valor de los procesos cerrados con participación interfuncional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasar a hojas de cálculo compartidas en una ubicación central.</li> <li>- La ideación maduró hasta ser capturada y priorizada.</li> <li>- Proyectos gestionados a través de la herramienta de escritorio, pero no compartidos.</li> <li>- Hoja de ruta comunicada a través de una hoja de cálculo estática; raramente actualizado.</li> <li>- Informes y análisis que comienzan a compartirse y construirse manualmente.</li> </ul>
<b>Nivel 3</b>	La empresa se está volviendo más proactiva en la búsqueda de la innovación como parte clave de la cartera de productos. La estrategia y métricas de innovación no están claramente definidas y comunicadas, y como resultado ocasionalmente perdemos mercado. El equipo de liderazgo está invirtiendo activamente en herramientas, procesos y capacidades para mejorar la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Roles establecidos en el proceso de comercialización: gerentes de proceso, gerente de proyecto, gerentes de recursos y guardianes</li> <li>- Comenzando a defender la innovación y la gestión de la cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de comercialización validado documentado y validado en el lugar basado en las mejores prácticas</li> <li>-Revisiones periódicas de la cartera</li> <li>-Voz del cliente cada vez más formalizada.</li> <li>-El flujo de trabajo de gobernanza aún no se puede repetir de manera consistente</li> <li>-Algunos proyectos están siendo eliminados, pero más tarde de lo óptimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión manual de la cartera utilizando hojas de cálculo</li> <li>- Herramientas de gestión de proyectos de escritorio en uso</li> <li>- Pronto para automatizar el proceso de comercialización.</li> <li>- Ideación centralizada, pero sin usar una herramienta especialmente diseñada</li> <li>- Existe una biblioteca estándar de informes; creado manualmente por TI</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Nivel 4</b></p>	<p>La estrategia de innovación está surgiendo y estamos trabajando para vincularla con nuestros objetivos estratégicos de crecimiento. La falta de conexión entre la ejecución del proyecto y la estrategia del producto / empresa da como resultado una cartera desequilibrada que dificulta la respuesta rápida a los cambios del mercado. Hay una creciente línea de innovación, estamos llegando al mercado más rápido y estamos logrando muchas de nuestras métricas de rendimiento. Los esfuerzos de innovación tienen visibilidad, pero aún no están integrados en nuestra cultura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación temprana de un "Centro para la Excelencia de Procesos"</li> <li>- Los gerentes de proceso y los guardianes tienen una dirección clara, métricas y propiedad.</li> <li>- Posiciones de administrador de cartera formalizadas a nivel de unidad de negocio y empresa</li> <li>- Múltiples campeones fuertes para la innovación.</li> <li>- Los equipos del proyecto están formados por miembros del equipo multifuncionales.</li> <li>- Inicio de la innovación abierta, el desarrollo conjunto y el uso de consultores externos de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso cerrado totalmente implementado en varios equipos con algo de automatización</li> <li>- Cancelar proyectos de bajo rendimiento</li> <li>- Se ampliaron las métricas de la cartera para incluir la capacidad de los recursos y la alineación estratégica</li> <li>- Capturar la voz del cliente con precaución.</li> <li>- El proceso de gobernanza se vuelve eficiente y racionalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de gestión de cartera de productos (PPM) que automatiza el proceso de comercialización</li> <li>- La planificación de la capacidad de recursos, la hoja de ruta y la previsión financiera se están poniendo a prueba en PPM</li> <li>- Herramienta dedicada para capturar la voz del cliente.</li> <li>- Los informes y análisis ejecutivos y de nivel de proyecto están disponibles y son modificables.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Nivel 5</b></p>	<p>Se ha establecido la innovación con procesos bien definidos y herramientas formalizadas. La innovación está integrada en la cultura de la empresa en todas las funciones. Existe la capacidad de lanzar productos según lo planeado y con confianza, cumpliendo con los objetivos de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo ejecutivo fomenta la innovación.</li> <li>- Se establece un "Centro para la Excelencia e Innovación de Procesos".</li> <li>- La toma de decisiones es colaborativa y eficiente.</li> <li>- Los gerentes de proyecto lideran equipos de innovación y desarrollo que aprovechan las mejores prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos totalmente automatizados y estandarizados que son fácilmente adaptable</li> <li>-Voz del cliente es escuchada.</li> <li>- Bucle de aprendizaje continuo bien establecido.</li> <li>- El proceso cubre la idea de lanzamiento, y hasta el final de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema PPM de gestión de cartera de productos integrado a otras herramientas empresariales.</li> <li>- Ideas y colaboración.</li> <li>- Hoja de ruta del producto vinculada a la ejecución del proyecto y la estrategia corporativa a través de PPM.</li> <li>- Informes y métricas configurables de autoservicio en toda la organización.</li> </ul>

El Modelo de Madurez de Gestión de la Innovación brinda a las organizaciones la posibilidad de clasificarse según la solidez de su programa de innovación en las categorías de personas, procesos y herramientas en cinco niveles de madurez. Según se aprecia en la Tabla 8, el nivel 1 representa el nivel más bajo de madurez, mientras que el nivel 5 es el más alto, donde la innovación está altamente optimizada en todas las personas, procesos y herramientas.



### **1.5.3 Efectividad de la innovación**

De acuerdo a Klein & Sorra (1996), la efectividad de la innovación describe los beneficios que recibe una organización como resultado de la implementación de una innovación determinada (mejoras en la rentabilidad, la productividad, el servicio al cliente y la moral de los empleados); es decir, la implementación de la innovación es una condición necesaria pero no suficiente para la eficacia de la innovación.

En la gestión de la innovación, la efectividad abarca desde seleccionar la idea correcta hasta entregar la innovación correcta al mercado. Es extremadamente improbable que una innovación produzca beneficios significativos para una organización adoptante, a menos que la innovación se use de manera consistente y correcta, la implementación efectiva no garantiza que la innovación sea, de hecho, beneficiosa para la organización.

Para Hill & Jones (2011), la innovación exitosa ocurre cuando los administradores crean un escenario organizacional en el cual los empleados se sienten con el poder de ser creativos y en el cual la autoridad se descentraliza a los empleados de manera que se sientan libres de experimentar y asumir riesgos. Decidir sobre los sistemas de control adecuados para alentar la toma de riesgos es un desafío importante de la dirección.

Además, las siguientes variables interactúan con el desarrollo de nuevos productos y tienen un efecto combinado en el desempeño del desarrollo de nuevos productos: el nivel de apoyo a la comunicación organizacional, el grado de toma de decisiones y autorización organizacional, el grado de énfasis puesto en la innovación, características de la industria y el liderazgo técnico corporativo.

Para (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), las innovaciones como por ejemplo, las graduales o incrementales, son fuente de ventaja competitiva, debido a que proporcionan nuevas capacidades que reducen gastos o mejorar la productividad de la organización.

Según Otero (2006), competitividad es la capacidad de una empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Para alcanzar este objetivo, la organización se debe centrar en particular en un sistema de gestión para la innovación y en todas las herramientas y métodos asociados a este sistema como la innovación abierta, la innovación en el diseño, la inteligencia estratégica, la gestión de la creatividad y la autoevaluación. (Casanove, Morel, & Negny, 2017).

Así también, la efectividad organizacional se define como la habilidad para asegurar y utilizar los recursos en la lucha por alcanzar las metas de la organización, entonces los procesos de toma de decisiones que determinan cómo se adquieren y emplean dichos recursos constituye una pieza fundamental. La toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad (Hitt, 2006).

### **1.5.3.1 Indicadores de la Innovación**

Según Liu & Tsai (2007), la capacidad de gestión de la innovación tiene una influencia significativa en el rendimiento del desarrollo de nuevos productos. El desempeño en el desarrollo de nuevos productos es más significativo a medida que la capacidad de gestión de la innovación es más fuerte. La clave es comenzar a medir más activamente el esfuerzo de innovación de la organización, porque solo midiendo y gestionando sus esfuerzos se podrá cosechar los beneficios de la innovación.

Para evaluar el funcionamiento de la organización, según Hill (2011), los gerentes desarrollan medidas de desempeño específicas que evalúan el logro de las cuatro piezas constitutivas de la ventaja competitiva:

- Primero, la eficiencia se puede medir por el nivel de los costos de producción, la productividad de la mano de obra, la productividad del capital (como los ingresos por dólar invertido en propiedad, planta y equipo) y el costo de la materia prima.
- Luego, la calidad se puede medir por el número de desechos, el de productos defectuosos devueltos por los clientes y el nivel de confiabilidad del producto en el tiempo.
- Así también, la innovación puede medirse por el número de nuevos productos introducidos, el porcentaje de ingresos generados por los nuevos productos en un periodo definido, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de nuevos productos en comparación con la competencia y la productividad de investigación y desarrollo (el gasto de investigación y desarrollo para elaborar un producto exitoso).
- Finalmente, la capacidad de respuesta al cliente puede medirse por el número de clientes que repiten compras, las tasas de abandono de los clientes, el nivel de entrega puntual a los clientes y el nivel de servicio al cliente.

Son las empresas innovadoras las que más triunfan, parecería que sí, pero se debe considerar la efectividad de la innovación y para llegar a ser efectiva que tan estratégica ha sido para que la organización pueda recuperar su inversión y logre ver los resultados esperados. Una dimensión importante de la innovación, la medición de los esfuerzos de innovación, y trata de llegar a un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI) que dependen de la madurez de la organización.

A la luz de esto, es imperativo que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y escala, compartan sus esfuerzos de innovación y los afinen para contribuir a su historia de crecimiento.

### 1.5.3.1.1 Principales Indicadores de Innovación

Bhuiyan (2011) sostiene que el retorno de la inversión (ROI) es importante como métrica porque compara el ingreso anual de la empresa con la inversión en el activo. Aunque el ROI no es demasiado desafiante, la gerencia debe comprender cómo se han calculado los puntos de referencia del ROI para que se puedan hacer comparaciones relevantes para el proyecto bajo evaluación.

De acuerdo a Sawang (2009), los indicadores que debe usar una organización para medir su desempeño en innovación deben ser financieros, pero también no financieros; entre los cuales se encuentran ROI, ventas, crecimiento de ventas, Payback, Flujo de Caja, satisfacción del cliente, retención del cliente, desarrollo del empleado, como se puede apreciar en la tabla 9.

**Tabla 9. Indicadores de desempeño en Innovación según Sawang**

KPI	Definición
KPI1	Retorno de la inversión
KPI2	Ventas y crecimiento de ventas
KPI3	Payback
KPI4	Flujo de Caja
KPI5	Satisfacción del cliente
KPI6	Retención del cliente
KPI7	Tiempo de lanzamiento de nuevos productos
KPI8	Desarrollo del empleado

### Indicadores de Innovación según BCG

Según BCG (2007), encontrar la cantidad correcta de métricas para usar es fundamental, las empresas que usan muy pocas métricas no pueden monitorear adecuadamente sus esfuerzos de innovación; pero tampoco es aconsejable usar demasiados, ya que el esfuerzo de tiempo y los recursos se destinan al seguimiento de cada uno, y no todas las métricas serán valiosas en un análisis de costo-beneficio.

En ese sentido, BCG sugiere que el número ideal, entre todos los elementos de innovación, se encuentra entre 8 y 12, depende de la empresa, porque no existe una fórmula única para todos. El objetivo es lograr un equilibrio entre las diferentes métricas que se adapten a la estrategia, los objetivos únicos, y necesidades de la organización que le brinde toda la información que necesita para tomar decisiones informadas. En la tabla 10, se detallan las métricas recomendadas por BCG (Boston Consulting Group).

**Tabla 10. Métricas para la Innovación según BCG**

Entrada	Proceso	Salida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Personas comprometidas cuantos y cómo van a colaborar</li> <li>• Número de ideas generadas</li> <li>• Gastos operativos</li> <li>• Gastos de capital</li> <li>• Capacidades de Tecnologías de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia de recursos promedio y sobretiempos</li> <li>• Tiempo para lanzar producto actual vs planeado</li> <li>• Tiempo de cada etapa del proceso</li> <li>• Cumplimiento de hitos</li> <li>• Desempeño actual vs proyectado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevos productos lanzados</li> <li>• Ingresos y beneficios (Actual vs proyectado)</li> <li>• Retorno por innovación</li> <li>• Crecimiento de cuota de mercado</li> <li>• Tasa de éxito de nuevo producto</li> <li>• Tasa de adopción del cliente</li> <li>• Calidad de producto</li> <li>• Payback</li> <li>• Satisfacción del empleado</li> <li>• Canibalización de productos existentes por nuevos productos</li> </ul>

Por lo que se puede apreciar tanto Sawang (2009) como la BCG consideran la utilización del ROI como un indicador importante, porque ayudará a determinar si el costo para desarrollar un nuevo producto excede el beneficio resultante, o si la recuperación de la inversión afecta el resultado final. Además del ROI, se debe considerar otros indicadores financieros tales como el análisis de costo / beneficio, el valor presente neto y el Payback.

### 1.5.3.2 Factores Críticos de Éxito en la Innovación de Productos

Bhuiyan (2011) indica que durante las últimas décadas, varios estudios han examinado los determinantes del éxito del desarrollo de nuevos productos e identificado los factores que distinguen los productos exitosos, estos factores son necesarios para el éxito comercial y se denominan factores críticos de éxito (FCE).

Por ende, es imperativo reflexionar sobre cómo puede beneficiarse la empresa y cómo puede traducir cada FCE en un aspecto operativo del proceso de desarrollo de nuevos productos. Según Govindarajan (2011), una organización no innovará productivamente a menos que algunos de los siguientes factores estén aplicándose:

Factores Críticos de Éxito de la innovación
<p><b>1. Un caso convincente para la innovación.</b> A menos que las personas entiendan por qué la innovación es necesaria, siempre pierde para el negocio principal o el motor de rendimiento en la batalla por los recursos</p>
<p><b>2. Una visión inspiradora y compartida del futuro.</b> La mayoría de las compañías anticipan el futuro basado en el pasado. Sin embargo, si se suspende el pasado y se visualiza una visión holística del futuro, entonces, la empresa puede no parecer tan relevante.</p>
<p><b>3. Una agenda de innovación estratégica totalmente alineada.</b> La innovación es un viaje hacia lo desconocido y hay muchos caminos abiertos para el innovador.</p>
<p><b>4. Participación visible de la alta gerencia.</b> La innovación incremental puede introducirse en la organización donde la estrategia es clara, como el caso del modelo Stage-Gate.</p>
<p><b>5. Un modelo de toma de decisiones que fomenta el trabajo en equipo</b> Los avances no pueden sobrevivir sin un modelo de toma de decisiones que sea diferente del utilizado para la innovación incremental.</p>
<p><b>6. Un equipo dedicado con recursos creativos y multifuncional.</b> Los mejores equipos tienen tres ingredientes: campeones de proyectos que pueden tomar decisiones, capacidades y experiencia relevantes, y una diversidad ingenua y aparentemente irrelevante.</p>
<p><b>7. Exploración abierta de los impulsores de innovación del mercado.</b> El cambio organizacional es impulsado por factores del mercado: clientes, competencia, regulación gubernamental y ciencia y tecnología.</p>
<p><b>8. Disponibilidad para arriesgarse y ver el valor en lo absurdo.</b> Los innovadores entienden que necesitan moverse hacia lo absurdo, lo "aparentemente" irrelevante, para crear una ventaja competitiva preventiva mientras los competidores se mueven en la dirección "obvia".</p>
<p><b>9. Un proceso de ejecución bien definido pero flexible.</b> Las empresas deben conocer cómo nutrir, apoyar y modificar nuevas ideas potencialmente grandes con un proceso de ejecución más flexible.</p>

Y agrega Govindarajan (2011), que existen tres elementos para la ejecución de la innovación. Primero, se debe definir un equipo dedicado para la innovación, los avances no pueden ocurrir dentro del motor de rendimiento: está diseñado para la eficiencia, no para la innovación. En segundo lugar, se tiene que vincular al equipo dedicado al motor de rendimiento para que pueda aprovechar los activos clave del negocio principal. Tercero, evalúe al líder en innovación para administrar experimentos disciplinados, no para alcanzar objetivos de ganancias a corto plazo.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles (Cabrera, 2011).

#### **1.5.4 Tecnologías de la Información como apoyo a la Innovación**

Las empresas que no desarrollan nuevos productos permiten que sus ofertas existentes sean vulnerables a las necesidades y gustos cambiantes de los clientes, a los ciclos de vida del producto más cortos y al aumento de la competencia nacional y extranjera, pero sobre todo a las tecnologías nuevas (Kotler, 2012).

Las Tecnologías de Información (TI), tienen efectos importantes en la capacidad de una empresa para innovar, porque mejora la base de conocimiento a la que los empleados recurren cuando tienen que resolver un problema o tomar una decisión; ésta ofrece un mecanismo que promueve conductas como colaborar y compartir la información tanto dentro como por medio de las funciones de una empresa y unidades de negocios que aceleran el desarrollo de productos.

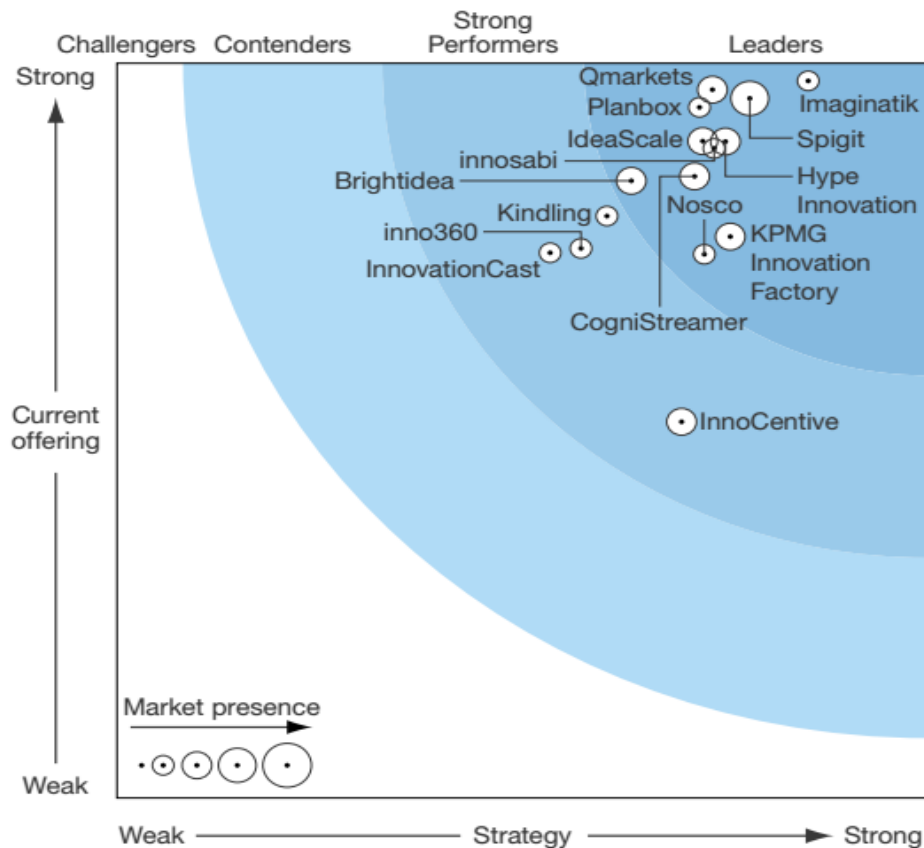
Por otro lado, la capacidad de los miembros organizacionales para utilizar el conocimiento de manera creativa es la clave para promover la innovación y crear la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011). Las organizaciones modernas desarrollan sus actividades apoyadas en Tecnologías de Información (TI), es así que existen sistemas de información que permiten gestionar las nuevas ideas, transmitir las con facilidad y rapidez al equipo de producto, función o divisiones que las pueden utilizar para agregar valor a los productos y aumentar la rentabilidad.

### 1.5.4.1 Software de Gestión de la Innovación

El proceso de gestión de la innovación requiere el uso de ciertas herramientas de gestión que ayudan a los gerentes y otras entidades a una plataforma común y les permiten avanzar hacia un objetivo común. Estas herramientas de gestión de la innovación pueden ser desde una simple sesión de lluvia de ideas hasta algo más complejo, como la planificación y la creación de prototipos.

Según la firma de consultoría Forrester, como se puede ver en la Fig. 7 las siguientes son las soluciones informáticas más importantes para administrar la innovación en las organizaciones PlanView, Hype Innovatio, KPMG Innovation, entre otras.

**Figura 7. Soluciones de Gestión de la Innovación**



**Fuente: Forrester (2018)**



Utilizando como guía el Modelo de Innovación Stage Gate, Innovación Abierta, Cambridge, y de Klein, se determina que es conveniente elaborar un modelo aplicable al caso de la Fundación Malecón 2000, luego de analizar el caso en particular y llegar a determinar la conveniencia de elaborar un modelo de gestión de la innovación en la mencionada empresa.

En efecto, las organizaciones sin fines de lucro son de mucha importancia en la vida actual de muchas ciudades, y más que nada para propósitos de tipo social que generen un impacto positivo a sus habitantes y visitantes en general. Al respecto, de acuerdo al sitio web de Stage-Gate, se puede mencionar algunos casos de éxitos de varias organizaciones que han adoptado el modelo Stage Gate para la innovación de productos, entre las cuales están las siguientes:

<b>Empresas que utilizan el modelo Stage-Gate</b>	
<b>3M</b>	<p>Empresa tecnológica global que brinda soluciones innovadoras a las necesidades diarias. Objetivo comercial: Colaboración con el cliente. Reto del diseño: Fortalecer la participación de los clientes repetitivos de 3M mediante el proceso NPI de Stage-Gate. Solución: Incluir el compromiso en espiral en cada Etapa para colaborar más estrechamente con los clientes.</p>
<b>PepsiCo Inc.</b>	<p>Es un líder global de bebidas y alimentos. Objetivo comercial: Crecimiento a partir de nuevos productos. Reto del diseño: Una compleja organización global con numerosas unidades de negocio, sectores, líneas de producto y marcas. Solución: Un Modelo Stage-Gate común, aplicado con flexibilidad a proyectos de colaboración liderados por sectores y globales.</p>
<b>Procter and Gamble</b>	<p>La mayor empresa mundial de bienes de consumo y hogar de marcas icónicas de confianza. Objetivos comerciales Crecimiento y rentabilidad. Reto del diseño: Conectar la selección del proyecto con la estrategia. Solución: Se introdujeron las iniciativas Diamante de P&amp;G (modeladas sobre el Innovation Performance Framework (IPF) de SGI) para servir como guía de las iniciativas de innovación de producto de cada negocio.</p> <p>Fuente: <a href="https://www.stage-gate.la/adalides-de-la-innovacion/">https://www.stage-gate.la/adalides-de-la-innovacion/</a></p>

### 1.5.5 Organizaciones sin Fines de Lucro

Es importante tener presente que nos encontramos en la sociedad del conocimiento, la cual debe servir para que las organizaciones puedan ser exitosas. En ese sentido, Hitt (2006) sostiene que la administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Según Bogers, Chesbrough, & Moedas (2018), la investigación actual sobre innovación abierta se está extendiendo a un amplio conjunto de áreas y dominios, como las pequeñas y medianas empresas (PYME), nuevas unidades de análisis, diferentes Industrias de alta y baja tecnología, y organizaciones sin fines de lucro y políticas públicas.

Las organizaciones sin fines de lucro ayudan a desarrollar y mantener proyectos orientados a entregar un bien a la sociedad. En Ecuador, específicamente la ciudad de Guayaquil, las organizaciones sin fines de lucro han permitido mejorar la calidad de vida de varios sectores de la población, entre ellas, Fundación Malecón 2000, la cual tuvo su origen en el proyecto del mismo nombre que empezó en el año 1997 que inició sus operaciones con la visión de construir nuevo malecón de Guayaquil.

En el Ecuador en 2016 existían alrededor de 11 mil sociedades sin fines de lucro, como se puede apreciar en la Tabla 11, que muestra un detalle de éstas instituciones clasificadas por sectores.

Tabla 11 Instituciones del Ecuador

Forma Institucional 2016	No. Empresas	Porcentaje
Régimen simplificado RISE	401.146	47,54%
Persona Natural no obligado a llevar contabilidad	288.416	34,18%
Sociedad con fines de lucro	72.345	8,57%
Persona Natural obligado a llevar contabilidad	49.990	5,92%
Institución Pública	16.742	1,98%
Sociedad sin fines de lucro	11.066	1,31%
Otros sectores institucionales*	4.040	0,48%
<b>Total</b>	<b>843.745</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \* Otros sectores institucionales, agrupa los sectores con participaciones individuales menores al 1%, lo conforman: Economía popular y solidaria; Empresa pública.

Las organizaciones necesitan ser sostenibles de tal forma que puedan solventar sus gastos, que le permita contar con los recursos económicos suficientes, en este caso es el aspecto financiero. Las empresas normalmente utilizan los beneficios logrados en cada período en mejorar sus instalaciones, capacidades o distribuyen a sus interesados, pero en el caso de las instituciones sin fines de lucro los beneficios son canalizados hacia sus diferentes programas que están orientados a cumplir la misión y visión de la organización.

El planeamiento estratégico es proyectar una empresa del presente, tomando una fotografía hoy, y proyectando lo que se desea en el futuro. En general las empresas, tienen aspectos importantes, entre los cuales se encuentran el cumplimiento de su misión, y visión, la efectividad de sus productos y servicios, y la sostenibilidad financiera.

#### **1.5.5.1 Gestión de la Innovación en Organizaciones sin Fines de Lucro**

De acuerdo a la firma Boston Consulting Group (BCG), algunas organizaciones sin fines de lucro innovan para reducir una desventaja competitiva y ponerse al día con otras organizaciones. Otros innovan para lograr un cambio disruptivo que puede conducir a una ventaja a largo plazo en el campo.

De acuerdo a McDonald (2007) el éxito, e incluso la supervivencia, exigen que las organizaciones sin fines de lucro operen más como organizaciones con fines de lucro, que buscan una ventaja competitiva a través de la innovación. Sin embargo, se ha investigado muy poco en el área de la innovación en organizaciones sin fines de lucro.

La OECD señala que la capacidad del sector público para innovar también depende de la calidad y la eficacia de los acuerdos institucionales que apoyan la innovación. Estos acuerdos pueden incluir la institucionalización de la innovación en el mandato de los gobiernos (como una cartera específica de innovación del sector público) y la articulación de responsabilidades formales (como organizaciones dedicadas a la promoción de la innovación o modelos de responsabilidad “compartida”)

En Ecuador, en el caso de la Fundación Malecón 2000 es de vital importancia la autogestión de ingresos para cubrir sus gastos. Lograr una mejor comprensión de la importancia en la innovación para alcanzar la misión es imprescindible, debido a que la innovación puede llevar a la eficiencia y eficacia operativa, lo que a su vez puede llevar a un desempeño exitoso.

### 1.5.5.2 Organizaciones sin fines de lucro vs Organizaciones con fines de lucro

Las organizaciones tienen sus particularidades en cuanto a la finalidad para la cual son creadas, como se puede observar en la Tabla 12, existen varios factores que las diferencian como de dirección y liderazgo, humanos y las relaciones entre organizaciones, lo cual afecta también el enfoque de innovación que cada una de ellas pueda aplicar.

**Tabla 12. Innovación en sectores con y sin fines de lucro**

	<b>Sector con fines de lucro (Siguiendo a Damapour y Aravind (2012), y Volberda et al (2013))</b>	<b>Organizaciones sin fines de lucro (Jaskyte &amp; Kisieline, 2006; Jaskyte &amp; Lee, 2006; Jaskyte, 2011)</b>
Factores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización</li> <li>• Formalización</li> <li>• Tamaño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización</li> <li>• Formalización (cualquier resultado significativo)</li> <li>• Tamaño</li> <li>• Cultura organizacional (poco clara)</li> </ul>
Factores de Dirección y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Mandato del gerente</li> <li>• Formación del gerente</li> <li>• Actitud del gerente hacia el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo transformacional</li> <li>• Mandato del director ejecutivo</li> </ul>
Agencia Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes del cambio interno</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Agentes del cambio externo</li> </ul>	
Factores interorganizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación a redes externas con adoptantes anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interorganizacionales</li> </ul>

**Fuente: Khallouk, Robert, Mignon, & Giuliani (2016).**

**Elaboración: El Autor**

### **1.5.6 Marco Legal de la Innovación**

Según la Organización de Estados Americanos (OEA), la innovación es un cambio o mejora a la idea original, proceso, producto o servicio. Su meta es producir cambios positivos, que usualmente se traducen en un incremento al valor para la sociedad. Respecto a la innovación, en el Ecuador existe el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación (Ingenios), aprobado por la Asamblea Nacional en el año 2016, que tiene entre sus objetivos instaurar como política de estado la construcción de la riqueza en función de la ciencia y tecnología.

La normativa aprobada destaca la soberanía que tendrá el país para garantizar la generación, transmisión, uso y aprovechamiento de los conocimientos, y acceso a la tecnología e innovación. También, garantiza en la investigación el respeto a la ética, naturaleza, ambiente; y el rescate, aprovechamiento y potenciación de conocimientos tradicionales.

#### **1.5.6.1 Sistema Nacional de Innovación de Ecuador**

De acuerdo Guaipatin & Schwartz (2014) es el conjunto de instituciones, empresas y universidades, tanto públicas como privadas, que interactúan alrededor del desarrollo, de la adaptación, de la protección, del financiamiento y de la reglamentación de tecnologías e innovaciones.

Los componentes de un SIN, con tres actores principales son: el sector público, el sector privado y la academia. La interacción que debe ocurrir entre estos actores, y la existencia de una serie de factores que influyen el nivel de innovación de una economía. Algunos tienen origen natural en el sector público, como las estrategias nacionales y el marco regulatorio.

Otros ocurren en el ámbito privado, pero también pueden ser apoyados desde el sector público con servicios tecnológicos, entrenamiento de mano de obra calificada, servicios de vigilancia de la calidad de la metrología y la normalización, apoyo al emprendimiento y a la innovación, y provisión de infraestructura de las tecnologías de la información y la comunicación.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En el capítulo previo se revisó las teorías más relevantes sobre los modelos de gestión de la innovación, la efectividad de la innovación, y la competitividad de las organizaciones, entre otros. Este capítulo aborda varios conceptos acerca de la metodología de investigación, su enfoque y métodos; así también los instrumentos para la recopilación de información, y su tratamiento; la población y muestra seleccionada, entre otros aspectos importantes; por otro lado, se evalúa el proceso actual de innovación de la Fundación Malecón 2000.

En ese sentido, se obtuvo datos de varias publicaciones, reportes de consultoras especializadas en innovación empresarial, artículos académicos, libros de autores expertos en gestión, informes estadísticos de competitividad, e investigaciones internacionales de instituciones especializadas en innovación.

Al respecto Bernal (2010), sostiene que las fuentes primarias son aquellas de las que se obtiene información de modo directo, y se incluye a las personas, organizaciones, ambiente natural, acontecimientos. Así también, existen las fuentes secundarias como libros, revistas, documentales y medios impresos. En este caso, los datos provienen de encuestas a colaboradores administrativos de la Fundación Malecón 2000, que están relacionados con el tema de estudio.

### **Etapas de la Metodología de Investigación**

La metodología de esta investigación consta de las siguientes etapas: estudio del estado del arte para elaborar un marco teórico con base a fuentes primarias, secundarias acerca de innovación, estrategia, gestión efectividad, organizaciones sin fines de lucro, sostenibilidad; para el efecto las actividades fueron: recopilación de información, almacenamiento de información, selección de información relevante, análisis de modelos, frameworks y sistemas informáticos.

## **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

### **2.1.1 Enfoque de Investigación**

La metodología utilizada en este trabajo fue a través del enfoque cuantitativo aplicando una encuesta (Ver anexo 6) dirigida a visitantes nacionales y extranjeros que acuden al Malecón 2000; y otra encuesta a los empleados administrativos de Fundación Malecón 2000 (Ver anexo 7). Los sitios donde se realizó la encuesta a visitantes fueron el Parque Seminario del centro de Guayaquil y alrededores de Malecón 2000; y la encuesta dirigida a empleados se llevó a cabo en las oficinas de la mencionada Fundación.

### **2.1.2 Tipo de diseño**

El diseño de la presente investigación es no experimental, esto debido que lo que se hace es observar un fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Sampieri, H., 2010). Así también el diseño es descriptivo para detallar el escenario actual del proceso de innovación en la organización, para que con base a estadísticas y el análisis de los casos de innovación realizados en la Fundación se determine los modelos de innovación aplicables y recomendar un nuevo modelo de innovación para que la organización logre mayor efectividad. La presente investigación se desarrolla desde una perspectiva cuantitativa.

Los diseños exploratorios sirven para esclarecer y delimitar los problemas empresariales poco estudiados según Vara-Horna, Arístides (2010), por lo que el presente trabajo de investigación utiliza un diseño exploratorio, para conocer, definir y esquematizar en detalle las etapas del proceso de innovación mediante una investigación de tipo bibliográfico y el estudio de algunas tesis sobre esta temática.

### **2.1.3 Alcance**

Elaboración de un modelo de gestión de la innovación de una organización aplicable a la Fundación Malecón 2000, como elemento clave para mejorar su efectividad de innovación.

## **2.2 Métodos de investigación**

Descripción detallada de los métodos lógicos y los métodos empíricos utilizados, en función de los objetivos establecidos.

### **2.2.1 Método Teórico**

Para la investigación se utilizará el método **analítico-sintético**, se explicará con base a los resultados específicos para tener una visión total de problema, sintetizando y uniendo hechos aislados.

Según Bernal (2010), el método analítico-sintético, se enfoca en estudiar hechos, a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para luego estudiarlas de modo individual (análisis), y después integrar esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

### **2.2.2 Métodos Empíricos**

El método empírico a utilizarse será la encuesta, por medio de esta técnica se obtendrán datos estandarizados de la población a través de interrogantes cuantitativas y cualitativas.

### **2.2.3 Tipo de investigación**

Esta investigación es aplicada a la situación de la organización Fundación Malecón 2000, es descriptiva, y utiliza métodos cuantitativos. Se describe los diferentes modelos de innovación y la situación de la organización en lo que respecta a sus productos y servicios. En el caso de Ecuador, se explora los estudios realizados sobre los modelos de innovación en las organizaciones.

Se realiza una investigación estructurada, cuantitativa, utilizando técnicas estadísticas para analizar los datos de manera numérica, durante el proceso de recopilación de datos y en sus mediciones para verificar los resultados que se han obtenido durante los últimos años. Para una mejor comprensión del proceso de innovación y la participación de los colaboradores administrativos de la Fundación Malecón 2000, se aplican encuestas para conocer la experiencia que han tenido en los procesos de creación de ideas y generación de nuevos productos.



### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

**La unidad de análisis** de ésta investigación es la Fundación Malecón 2000. Según Babbie (2000), una unidad de muestreo es aquel elemento o conjunto de elementos cuya elección se considera en alguna etapa del muestreo. En una muestra de una sola etapa las unidades de muestreo son las mismas que los elementos y probablemente también sean las unidades de análisis.

**Unidad de observación** o unidad de recopilación de datos, es un elemento o grupo de elementos del que se reúne la Información, en este caso también, la unidad de análisis y la de observación suelen ser la misma, es decir, el individuo; pero no tiene que serlo por fuerza (Babbie, 2000).

Para Sekaran & Bougie (2016), la pregunta de investigación determina la unidad de análisis apropiada. Por ejemplo, si deseamos estudiar los patrones de toma de decisiones grupales, probablemente estemos examinando aspectos como el tamaño del grupo, la estructura del grupo, la cohesión y similares, al tratar de explicar la variación en la toma de decisiones grupales.

#### **2.3.1 La Población**

Para efectos de esta investigación, la población está constituida por una parte los visitantes del Malecón 2000 y por otro lado los colaboradores de diferentes áreas de la Fundación; de cada una de estas poblaciones se seleccionan muestras, es decir, subconjuntos de miembros seleccionados de cada población, mediante la cual se obtiene la cantidad necesaria de elementos para la investigación.

La información de los empleados se ha organizado según el área en la que se desempeña, siendo las más importantes para el propósito de esta investigación el área Comercial, Marketing, Finanzas, Informática y Ventas.

#### **2.3.2 Técnicas de Muestreo**

De acuerdo a Kotler (2006), el muestreo puede ser probabilístico y no probabilístico según se indica en la Tabla 13, cada uno se aplica dependiendo de la situación que se presenta, en el caso de este estudio, el autor selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información.

Tabla 13. Técnicas de Muestreo

Técnicas de Muestreo	
<p><b>Muestreos probabilísticos</b></p> <p>Muestreo aleatorio simple</p> <p>Muestro aleatorio estratificado</p> <p>Muestreo por cluster (áreas)</p>	<p>Las unidades de muestreo se seleccionan al azar; cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser elegido en la muestra.</p> <p>Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.</p> <p>Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por edades) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.</p> <p>Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por manzanas de la ciudad) y el investigador toma una muestra de los grupos a investigar.</p>
<p><b>Muestreos no probabilísticos</b></p> <p>Muestreo de conveniencia</p> <p>Muestreo por juicio</p> <p>Muestreo por cuotas</p>	<p>Técnicas de muestreo que no usan procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador.</p> <p>El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información.</p> <p>El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que proporcionen información más precisa.</p> <p>El investigador determina y encuesta a un número determinado de personas de cada categoría.</p>

Muestreo Probabilístico y no Probabilístico (Kotler, 2006)

En el caso de este trabajo de investigación se utiliza el muestreo no probabilístico. Considerando que, para tomar la decisión del tipo de muestreo, es decir, si es probabilístico o no probabilístico, este aspecto es clave: cuando no se va a utilizar la estadística inferencial a partir de la muestra (Saunders, 2009)

### 2.3.3 La Muestra

Por otra parte, de acuerdo a Cohen, Manion y Morrison (2005), el muestreo de conveniencia, implica elegir a las personas más cercanas para servir como encuestados y continuar ese proceso hasta que el tamaño de muestra requerido ha sido obtenido. El investigador simplemente elige la muestra de aquellos a quienes tiene fácil acceso y no busca generalizar sobre la población más amplia. Un muestreo por conveniencia puede ser la estrategia de muestreo seleccionada para un estudio de caso o una serie de estudios de casos.

En esta investigación se usará la encuesta, y el análisis de datos de modo cuantitativo.

### Población y muestra para Encuesta a Visitantes del Malecón 2000:

En este caso la población son las personas que visitan el Malecón 2000, de la ciudad de Guayaquil, y se determina una muestra de acuerdo a las recomendaciones técnicas. Según información obtenida en el portal web Guayaquil es Mi Destino, la ciudad recibió la visita de 2'111.260 turistas en el año 2017. De los cuales 1'418.556 son nacionales y 692.704 visitantes extranjeros.

**Técnicas de Muestreo:** No probabilístico, en opinión de Saunders, Lewis, & Thornhill, (2009) porque no hace uso de la estadística inferencial, y en este estudio se selecciona los miembros de la población más accesibles para encuestar aplicando un muestreo por conveniencia.

La fórmula aplicada es la siguiente: 
$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

### 2.3.3.1 Cálculo de la Muestra Visitantes Malecón 2000

**En donde:**

- n= Tamaño de muestra
- Z= Valor Z curva normal (1.96)
- P= Probabilidad de éxito (0.50)
- Q= Probabilidad de fracaso (0.50)
- N= Población Visitantes (2.111.260)
- E= Error maestro (0.05)

Valores	
N	2.111.260
Z	1,96
D	5%
P	0,5
Q	0,5

**Resultado: Muestra n = 385 visitantes**

**Statulator** beta Sample Size Descriptive Analysis Statistical Tests Blog About Feedback

Calculator Visualisation Tabulate

### Input Values

Specify input values and click Calculate. Hover over the ? sign to obtain help.

**Level of Confidence** ?

0.95

**Expected Proportion** ?

0.5

**Precision or Margin of Error** ?

Absolute value 0.05

### Results and Live Interpretation

Download

Assuming that 50% of the subjects in the population have the factor of interest, and a population size of 2111260, the study would require a sample size of:

**385**

for estimating the expected proportion with 5% absolute precision and 95% confidence.

In other words, if you select a random sample of 385 from a population, and determine that 50% of subjects have the factor of interest, you would be 95% confident that between 45% and 55% of subjects in the population have the factor of interest.

**Reference:** Dhand, N. K., & Khatkar, M. S. (2014). Statulator: An online statistical calculator. Sample Size Calculator for Estimating a Single Proportion. Accessed 30 August 2019 at <http://statulator.com/SampleSize/ss1P.html>

**Note:** Statulator has adjusted the sample size for finite population. You may change the settings by clicking [here](#) or the 'Adjust' button.

Tabla 14. Clasificación de Visitantes de Guayaquil

Visitantes	Cantidad	%	Muestra
Nacionales	1'418.556	67%	258
Extranjeros	692.704	33%	127
<b>Total</b>	<b>2'111.260</b>	<b>100%</b>	<b>385</b>

De los visitantes de la ciudad de Guayaquil, se ha seleccionado una muestra de 385 individuos para aplicar la encuesta, en los siguientes lugares: Parque Las Iguanas (Seminario), del centro de Guayaquil, y alrededores de Malecón 2000.

### **Población y muestra para Encuesta a los Colaboradores Administrativos de Fundación Malecón 2000:**

De una población de 30 empleados administrativos, se ha calculado una muestra que involucra al mismo número de personas para aplicar una encuesta, seleccionados entre gerentes y colaboradores de diferentes áreas administrativas de la Fundación Malecón 2000, tales como Comercial, Marketing, Finanzas, Informática, Ventas, y Entretenimiento.

Tabla 15 Colaboradores Administrativos de Fundación Malecón 2000

Área	Cantidad
Comercial	4
Marketing	3
Finanzas	7
Informática	3
Ventas	2
Entretenimiento	5
Operaciones	6
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Resultado:** Muestra = 30 colaboradores administrativos

#### 2.4. Variables de la investigación, Operacionalización

<b>Variable independiente:</b>	Modelo de gestión de la innovación		
<b>Variable dependiente:</b>	Efectividad en el lanzamiento de nuevos productos en Fundación Malecón 2000.		
Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Modelo de Gestión de la Innovación	Modelos de Gestión de la Innovación	Cumplimiento de objetivos (ideas, planes, actividades, tareas)	Análisis documental
Efectividad en el Lanzamiento de nuevos productos en Fundación Malecón 2000	Efectividad en el Lanzamiento de nuevos Productos en Fundación Malecón 2000	Proceso de toma de decisiones	Cuestionario de encuesta para visitantes.
		Beneficios Satisfacción del Cliente	Cuestionario de encuesta para colaboradores administrativos

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Como instrumento de recolección de datos se utilizará un cuestionario, para una encuesta a los visitantes del Malecón, y empleados administrativos; y análisis documental.

## **2.6. Tratamiento de la información**

En el presente trabajo, la información se organizará a través del uso de herramientas tecnológicas como el software IBM SPSS utilizando métodos estadísticos con la información obtenida mediante las encuestas, las mismas que luego serán tabuladas y se obtendrán los gráficos correspondientes según las variables de la investigación.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **3.1 Análisis de la Situación Actual**

La Fundación Malecón 2000 es una persona jurídica de derecho privado de acción social y cívica, sin fines de lucro, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, es la encargada de la planificación, desarrollo, construcción, administración, financiación y mantenimiento de los malecones Simón Bolívar y del Estero Salado; y de otras áreas de la ciudad de Guayaquil. En ese sentido, la Fundación es una organización innovadora, abierta a buscar mejoras en todos los ámbitos de su gestión, con la finalidad de lograr un impacto positivo en sus clientes.

La Fundación tiene al momento varios productos disponibles tales como parqueos, áreas comerciales, parques de entretenimiento, cine, teatros, entre otros. Según el INEC cada año son millones de turistas nacionales y extranjero los que visitan diferentes partes de la ciudad de Guayaquil, siendo el Malecón 2000 el sitio más preferido. Por lo indicado es de vital importancia la búsqueda de un modelo que se pueda adaptar a la organización en su proceso de innovación.

#### **3.1.1 Análisis del macro y micro entorno**

Se realizó un análisis del macro y micro entorno, con la finalidad de establecer las estrategias que permitan alcanzar cada uno de los objetivos definidos en este trabajo, incluyendo aspectos que puedan afectar la toma de decisiones en la Fundación Malecón 2000, como son a nivel macro los aspectos políticos, legales, económicos y tecnológico, las fuerzas competitivas del mercado, y a nivel micro las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que constituyen en conjunto el entorno donde se desenvuelve la organización.

Según se puede apreciar en la Tabla 16, la recesión económica del país, dificulta que se tomen decisiones sin que exista previamente un análisis minucioso, pero se debe aprovechar las fortalezas y oportunidades de la Fundación (ver Tabla 17) para lanzar nuevos productos que permitan mejorar la satisfacción de los visitantes del Malecón 2000, apoyado en un modelo de gestión de la innovación (ver Tabla 18).

Tabla 16. Análisis de Macro Entorno

<b>PESTEL</b>	<b>Político</b> Recesión económica del país, alto nivel de confrontación política	<b>Social</b> Calidad de vida de ciudadanos afectada por inseguridad. Las familias buscan ambientes cerrados para entretenimiento.
	<b>Económico</b> Moneda estable para proyectos de largo plazo. Lenta recuperación de la economía ecuatoriana. La familia busca disminuir costo de vida.	<b>Tecnológico</b> Tendencia de usar tecnologías basadas en la nube de Internet.  Sistemas de diseño asistido por computador CAD  Computación móvil
	<b>Legal</b> Entorno legal complicado para emprender. Carga de impuestos y obligaciones es alta para el empresario.	
<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>Poder de Compradores</b>  Clientes prefieren opciones más beneficiosas en precio y calidad.	<b>Poder de Proveedores</b>  Constructoras Empresas de Computación, Suministros de jardinerías, Mantenimiento en pisos, instalaciones sanitarias, eléctricas, entre otras.
	<b>Competidores potenciales</b>  En el ámbito comercial: Mall del Sol, Unicentro, Mall del Sur.  Ofrecen servicios similares: cines, tiendas, parques, distracciones.	<b>Productos Sustitutos</b>  En el ámbito servicios:  Parque Samanes Parque Lago Finca La Gloria Garza Roja Parque Histórico
	<b>Rivalidad entre competidores</b> Es una rivalidad media, porque el turismo ha aumentado en Guayaquil.	
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Ubicación estratégica de los proyectos realizados: Malecón 2000 y del Salado.	Talento Humano especializado en Gestión.



Tabla 17. Análisis de Micro Entorno

<b>FODA</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de opciones de entretenimiento (Cine, Juegos infantiles, Teatros, Cafeterías)</li> <li>2. Dirección de Marketing experimentada.</li> <li>3. Ubicaciones estratégicas junto al río en el centro de la ciudad.</li> <li>4. Talento Humano competitivo</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta modelo de gestión de la innovación.</li> <li>2. No se cuenta con base de datos unificada de clientes y preferencias.</li> <li>3. Faltan oficinas de promoción en otros países.</li> <li>4. Falta segmentación de mercado.</li> </ol>
	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la demanda de nuevas opciones de entretenimiento.</li> <li>2. Aumento de la demanda de zonas de parqueos.</li> <li>3. Capacidad de compra en dólares de la familia ecuatoriana.</li> <li>4. Aumento de turismo nacional e internacional.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recesión económica del país</li> <li>2. Posibles desastres naturales.</li> <li>3. Competidores de entretenimiento: Parque Lago, Parque Samanes, Centros Comerciales más extensos.</li> <li>4. Cambios acelerados en nuevas tecnologías.</li> </ol>

<b>Misión</b>	
	<b>“Preservar el Malecón Simón Bolívar y Malecón del Estero Salado, como íconos turísticos y de entretenimiento”.</b>
<b>Visión</b>	
	<b>“Ser la primera opción turística y de entretenimiento en Guayaquil y Latinoamérica”.</b>

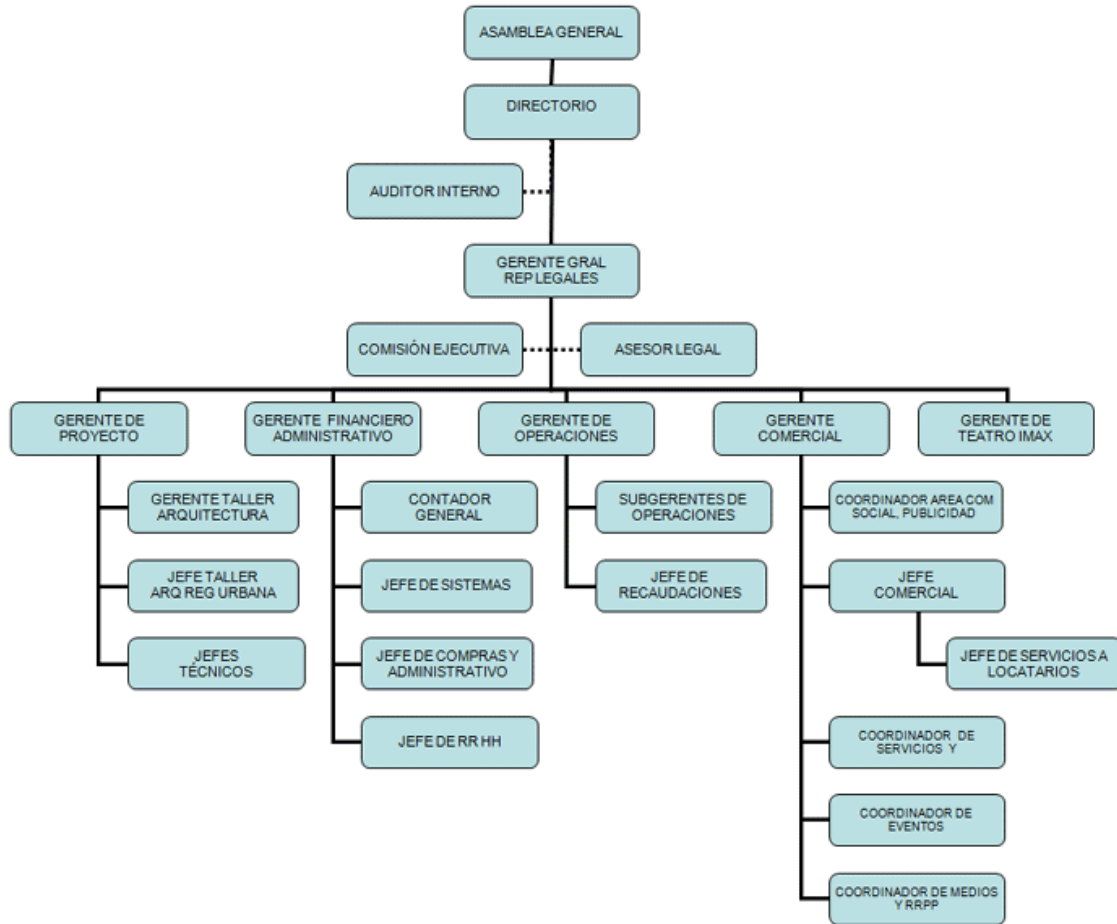
## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO FA DO DA

Tabla 18. Matriz de Estrategias para FM2000

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	Factores Internos	
	Fortalezas	Debilidades
<b>FUNDACION 2000</b>	1. Capacidad para generar opciones de entretenimiento 2. Dirección de Marketing experimentada. 3. Ubicaciones estratégicas junto al río en el centro de la ciudad. 4. Talento humano competitivo.	1. Falta modelo de gestión de innovación. 2. No se cuenta con base de datos unificada de clientes y preferencias. 3. Faltan oficinas de promoción en otros países. 4. Falta segmentación de mercado.
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades) MAXI-MAXI</b>	<b>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades) MINI-MAXI</b>
1. Incremento de la demanda de nuevas opciones de entretenimiento. 2. Aumento de la demanda de zonas de parqueos. 3. Mejora en ingresos de la familia ecuatoriana. 4. Aumento de turismo nacional e internacional.	1.1 Desarrollo de nuevos productos y servicios de esparcimiento. 2.2 <b>Implementación de modelo para gestionar la innovación de productos.</b> 3.3 Construcción de nuevos atractivos junto al Río. 3.3 Venta de espacios publicitarios en todas las instalaciones. (Crecimiento/Ataque)	1.1 Lanzamiento de sitio de ventas online. 2.2 Compra de estudios de mercados enfocados en parqueos. 3.3 Aumento de la promoción de la marca en medios publicitarios de internet, redes sociales entre otros 4.4. Alianza con agencias de turismo para promocionar sitios (Supervivencia)
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas) MAXI-MINI</b>	<b>Estrategias DA (Debilidades / Amenazas) MINI-MINI</b>
1. Recesión económica del país 2. Posibles desastres naturales. 3. Competencia Parque Lago, Parque Samanes, Centros Comerciales más extensos. 4. Cambios acelerados en nuevas tecnologías.	1.1 <b>Creación de plan de beneficios para clientes frecuentes.</b> 2.2 Campaña comunicacional informativa y permanente de lugares de evacuación. 3.3 Promoción oferta de servicios a través de campaña en la web y redes sociales de la organización. 4.4 Alianza con centros de estudios superiores y de educación continua. (Defensa)	2.2 Reducción de precios en tiempos de lluvias. 2.2 Convenios de cooperación con organizaciones especializadas en seguridad ciudadana. 3.3 Convenios con Ministerio de Turismo y Promoción en el exterior 4.4 Eliminación de servicios en horarios que no tengan demanda. (Retirada)

## Organigrama Fundación Malecón 2000

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FUNDACIÓN MALECÓN 2000



La Fundación tiene un organigrama encabezado por la Asamblea General, Directorio y la Gerencia General conformada por sus dos representantes legales: el Gerente Financiero Administrativo y el Gerente Técnico; cuenta con Asesor Legal, Auditor Interno, y diferentes áreas especializadas en actividades relacionadas con proyectos, finanzas, operaciones, marketing, ventas, informática, recursos Humanos, entre otras.

### Información Económica General

La Fundación Malecón 2000, tuvo ingresos de aproximadamente de 12 millones de dólares y gastos aproximados de 11 millones de dólares, manteniendo una cobertura del 100% de sus gastos con recursos propios (Deloitte, 2015).

### 3.1.2 Proceso de Innovación actual

En la Fundación, en lo que se refiere al proceso de innovación, se realizan reuniones semanales, para analizar nuevas opciones de productos, en las que participan las gerencias de marketing, comercial, administrativa y financiera, basándose en una lluvia de ideas en las que se analiza la factibilidad de llevar adelante la idea de un nuevo producto; sin embargo, actualmente no existe una metodología formal de gestión de la innovación.

En el proceso de innovación existente de la Fundación se utilizan herramientas tecnológicas como hojas de cálculo, e-mail y presentaciones en diapositivas, lo que ocasiona que el progreso sea fragmentado, costoso, lento y aislado; por lo que se necesita una nueva forma de gestionar las ideas, racionalizar los procesos e impulsar la implementación de nuevos productos.

Tabla 19. Nivel de Madurez de la Fundación

NIVEL DE MADUREZ	3er Nivel		
Estrategia	Personas	Procesos	Herramientas
<p>La Fundación se está volviendo más proactiva en la búsqueda de la innovación como parte clave de la cartera de productos.</p> <p>La estrategia y métricas de innovación no están claramente definidas y comunicadas, y como resultado ocasionalmente perdemos mercado.</p> <p>El equipo de liderazgo está invirtiendo activamente en herramientas, procesos y capacidades para mejorar la innovación.</p>	<p>- Los roles en la Fundación son establecidos en el proceso de comercialización:</p> <p>- Comenzando a defender la innovación y la gestión de la cartera.</p>	<p>Proceso de comercialización documentado.</p> <p>-Revisiones periódicas de la cartera</p> <p>-Voz del cliente cada vez más formalizada.</p> <p>-El flujo de trabajo de gobernanza aún no se puede repetir de manera consistente</p> <p>-Algunos proyectos están siendo eliminados, pero más tarde de lo óptimo.</p>	<p>- Gestión manual de la cartera de productos utilizando hojas de cálculo</p> <p>- Herramientas de gestión de proyectos de escritorio en uso</p> <p>- Pronto para automatizar el proceso de comercialización.</p> <p>- Ideación centralizada, pero sin usar una herramienta especialmente diseñada</p>
<p>De acuerdo a las características en el ámbito de la innovación y en cuanto a la estrategia, personas, procesos y herramientas en general que la institución está aplicando actualmente, la Fundación tiene un nivel 3 de madurez en el modelo Carnegie Mellon PlanView.</p>			

### 3.2 Presentación de los Resultados

Con la finalidad de analizar la situación actual de la gestión de innovación en Fundación Malecón 2000, se presentan los cuadros y gráficos de la encuesta aplicada los visitantes del Malecón Simón Bolívar y a varios colaboradores de la organización.

#### 3.2.1 Resultados de Encuesta a Visitantes del Malecón

##### 1. Nacionalidad



Gráfico No. 1: Nacionalidad de Encuestados

		¿Nacionalidad?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ecuatoriana	258	67,0	67,0	67,0
	Extranjero	127	33,0	33,0	100,0
Total		385	100,0	100,0	

##### Análisis:

El 67% de los encuestados afirma que es de nacionalidad ecuatoriana, mientras que un 33% de consultados son extranjeros.

## 2. ¿Acostumbra visitar el Malecón?

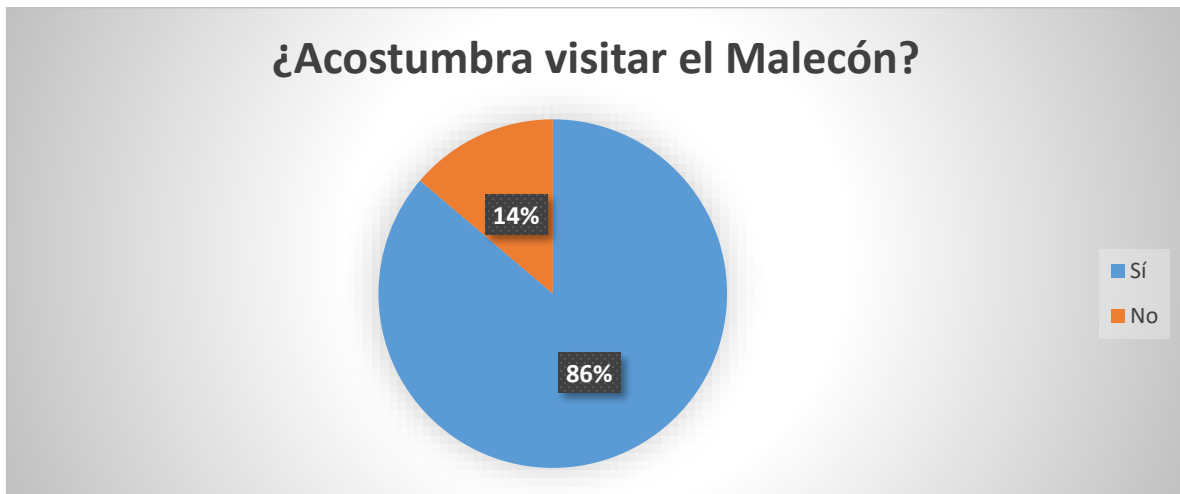


Gráfico No. 2: Acostumbra visitar al Malecón

		¿Visita al Malecón?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	332	86,2	86,2	86,2
	NO	53	13,8	13,8	100,0
Total		385	100,0	100,0	

### Análisis:

El 86,2% de los encuestados afirma que visita el Malecón, mientras que un 13,8% de consultados no tiene por costumbre acudir al mencionado sitio.

3. Si su respuesta es Sí a la pregunta 2 ¿Con qué frecuencia son sus visitas?

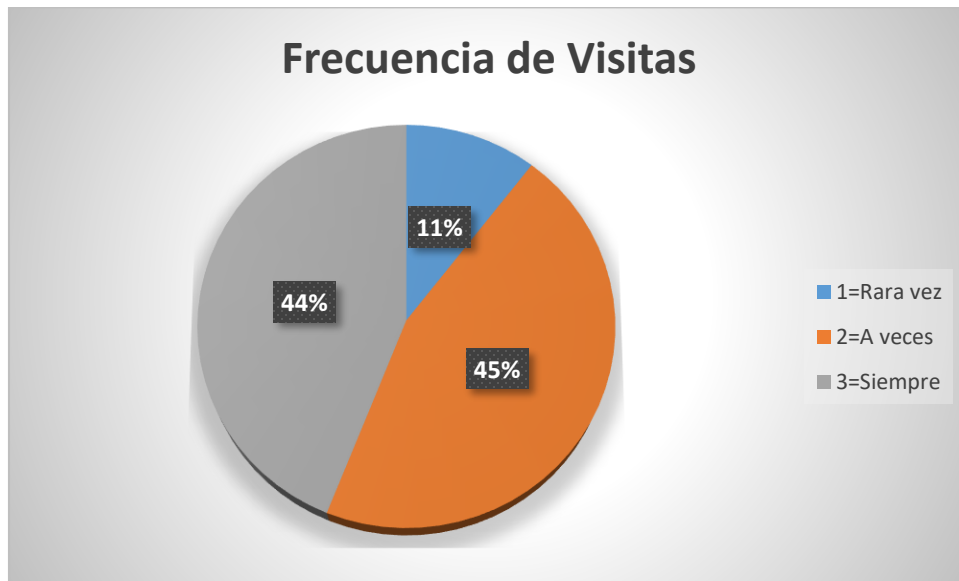


Gráfico No. 3: Frecuencia de Visitas

**¿Con qué Frecuencia lo visita?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	35	10,5	10,5	10,5
	A veces	151	45,5	45,5	56,0
	Siempre	146	44,0	44,0	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

Más del 45% de los consultados que respondieron que sí visitan al Malecón, indican que siempre frecuentan el lugar; un 44% afirma que lo visita a veces. El 10,5% rara vez, es decir, se sienten poco atraídos hacia los productos que ofrece el sitio.

4. Si su respuesta es negativa a la pregunta 2. ¿Cuáles son los motivos por los que no visita el Malecón 2000?



Gráfico No. 4: Motivos por los que no visita el Malecón

¿Por qué motivos no visita el Malecón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No le interesa visitar	28	52,8	52,8	52,8
	No conocen	25	47,2	47,2	100
Total		53	100,0	100,0	

**Análisis:**

De los 53 encuestados que respondieron que NO visitan el Malecón, un 52,8% dijeron que no tienen interés de visitar y un 47,2% respondieron que no conocen el lugar.



5. De los 332 encuestados que respondieron que Sí visitan el Malecón. Los productos que más utilizan son:

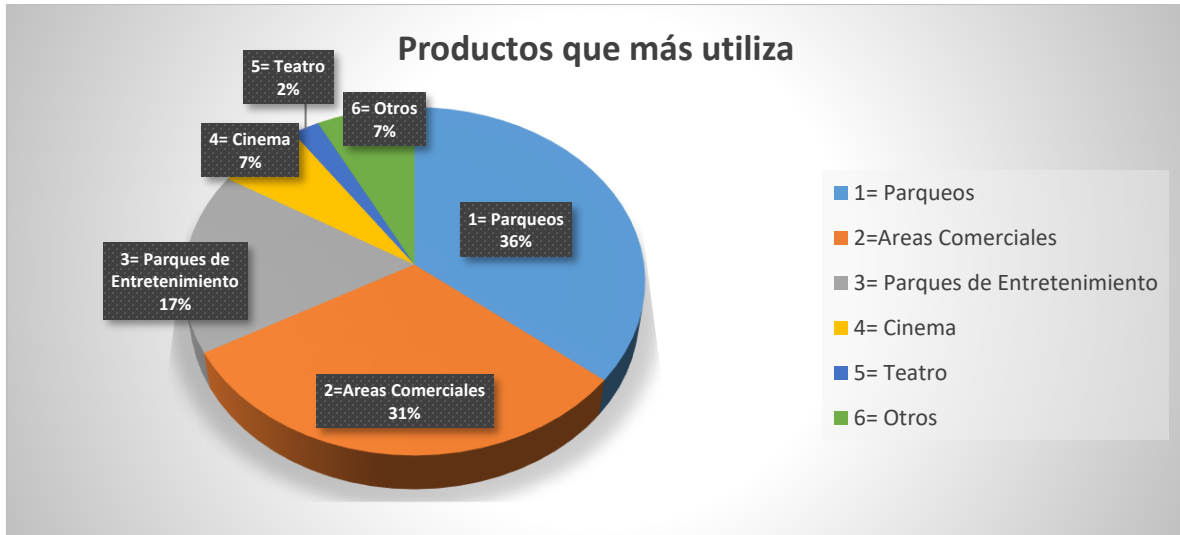


Gráfico No. 5: Productos que más utiliza

¿Cuáles son los productos que más utiliza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Parques	119	35,8	35,8	32,5
Áreas Comerciales	103	31,0	31,0	62,3
Parques de Entretenimiento	56	16,8	16,8	84,9
Cinema	22	6,6	6,6	90,4
Teatro	7	2,1	2,1	92,5
Otros	25	7,5	7,5	100,0
Total	332	100,0	100,0	

**Análisis:** El 35,8% de encuestados manifiesta que el producto que más utiliza es el parqueo del Malecón; esto por la ubicación estratégica del Malecón en el centro de la ciudad de Guayaquil. Luego un 31% de consultados utiliza las áreas comerciales, esto incluye el Centro Comercial, tiendas y locales a lo largo del Malecón. Así también un 16,8% de visitantes afirma que el producto que más utiliza son los

parques de entretenimiento (Safaris); el 5,4% opta por el Cinema y un 2,1% utilizan el Teatro, otros productos 7,5%.

**6. ¿Conoce Usted a la organización a cargo de administrar el Malecón?**



Gráfico No. 6: Conoce a la organización que administra el Malecón

**¿Conoce Usted a la organización encargada de administrar el Malecón?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	259	78,0	78,0	78,0
	NO	73	22,0	22,0	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 78% indica que conoce a la organización que administra el Malecón; esto es porque la Fundación tiene el mismo nombre que su proyecto emblemático iniciado en el año 1998, esto es Malecón 2000, hoy denominado Paseo León Febres Cordero; aunque se considera que es una fundación municipal, en realidad es una entidad de derecho privada con un directorio conformado por las autoridades políticas, académicas y militares de la ciudad de Guayaquil.

7. ¿Podría indicar su grado de satisfacción con los productos del Malecón?



Gráfico No. 7: Nivel de Satisfacción con Productos

¿Cuál es su nivel de satisfacción con los productos del Malecón?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No Satisfecho	57	17,2	17,2	17,2
	Poco Satisfecho	79	23,8	23,8	41,0
	Moderadamente Satisfecho	146	44,0	44,0	84,9
	Muy Satisfecho	44	13,3	13,3	98,2
	Extremadamente Satisfecho	6	1,8	1,8	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 44% de los encuestados indican que están satisfechos con los productos del Malecón; el 13,3% se muestra muy satisfecho, y el 1,8% está extremadamente satisfecho, es decir un 59% de visitantes tiene un buen nivel de satisfacción con los productos que ofrece el Malecón, y el 23,8% se sienten poco satisfecho y el 17,2% nada satisfechos, por lo que es importante definir las mejoras que ayuden a comprender al consumidor y desarrollar productos que sirvan como atractivos para incrementar el nivel de satisfacción.

8. ¿Sabe si la organización encargada del Malecón 2000, cuenta un medio que permita a los visitantes enviar ideas sobre nuevos productos o servicios?

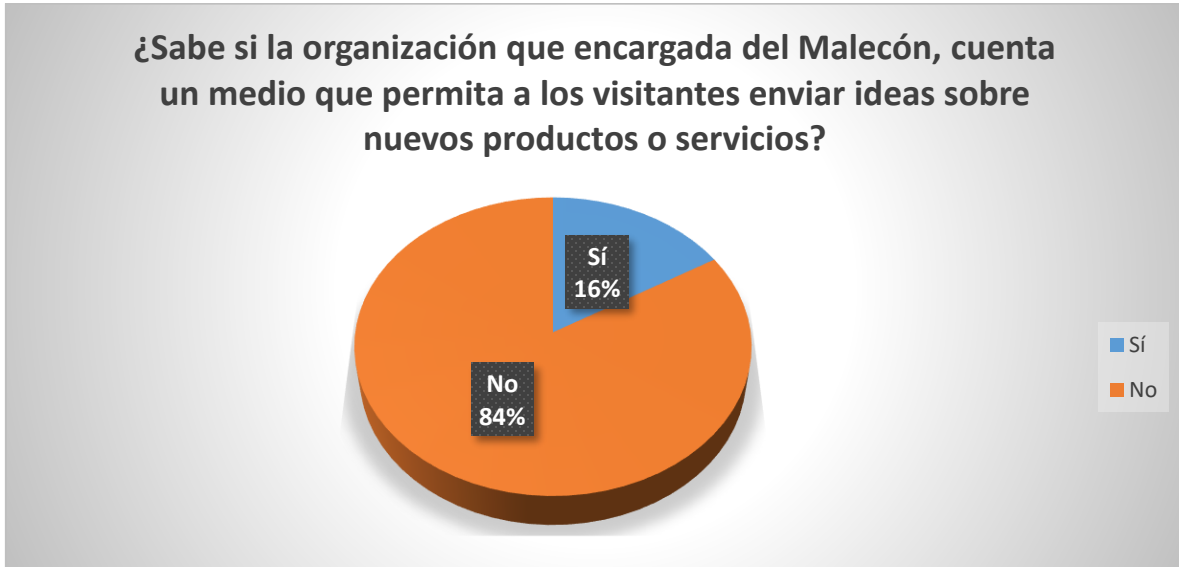


Gráfico No. 8: La Organización administradora del Malecón tiene algún medio para enviar ideas

¿Sabe si la organización que encargada del Malecón, cuenta un medio que permita a los visitantes enviar ideas sobre nuevos productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	55	16,6	16,6	16,6
	NO	277	83,4	83,4	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 83.4% afirma que no conoce si existe algún medio que les permita enviar ideas a la organización encargada de administrar el Malecón, y apenas un 16,6% afirma que conocen los medios para hacer llegar ideas, recomendaciones o quejas. Por ende, se hace indispensable la implementación de algún medio y su correspondiente difusión para poder escuchar al consumidor, y adoptar las mejoras pertinentes.

**9. ¿Le gustaría participar con ideas de nuevos productos en Malecón 2000?**



Gráfico No. 9: Le gustaría participar con ideas de nuevos productos para el Malecón 2000

**¿Le gustaría participar con nuevas ideas de productos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	232	69,9	69,9	69,9
	NO	100	30,1	30,1	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 70% de visitantes indican que les gustaría aportar con nuevas ideas de productos.

**10. ¿Con qué medio considera Usted que se puede mejorar la Innovación en Malecón 2000?**

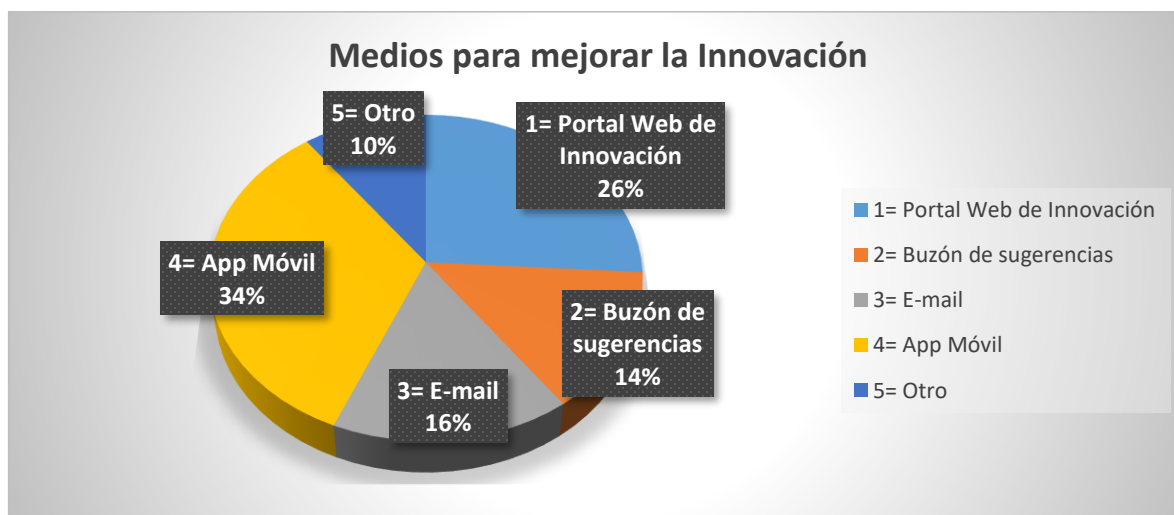


Gráfico No. 10: Medios que Usted considera para mejorar innovación

**¿Con qué medio considera Usted que se puede mejorar la innovación de productos en Malecón 2000?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Portal Web de Innovación	88	26,5	26,5	26,5
	Buzon de Sugerencias	51	15,4	15,4	41,9
	E-mail	49	14,8	14,8	56,6
	App Móvil	111	33,4	33,4	90,1
	Otros	33	9,9	9,9	100,0
Total		332	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 33.4% de visitantes indican que les gustaría utilizar App móvil para enviar sugerencias, seguido de un 28.6% que preferiría un portal web, un 16.4% escoge el uso del e-mail, el 14% afirman que están a favor del uso de un buzón de sugerencias. Lo de utilizar una App es comprensible, debido a la masificación del uso de los teléfonos inteligentes, y el uso de un Portal Web de Innovación es de 26% indican una clara preferencia en medios modernos.

### 3.2.2 Resultados de Encuesta a Colaboradores Administrativos de Fundación

1. ¿Participa en la creación o generación de nuevos productos o servicios en la empresa?

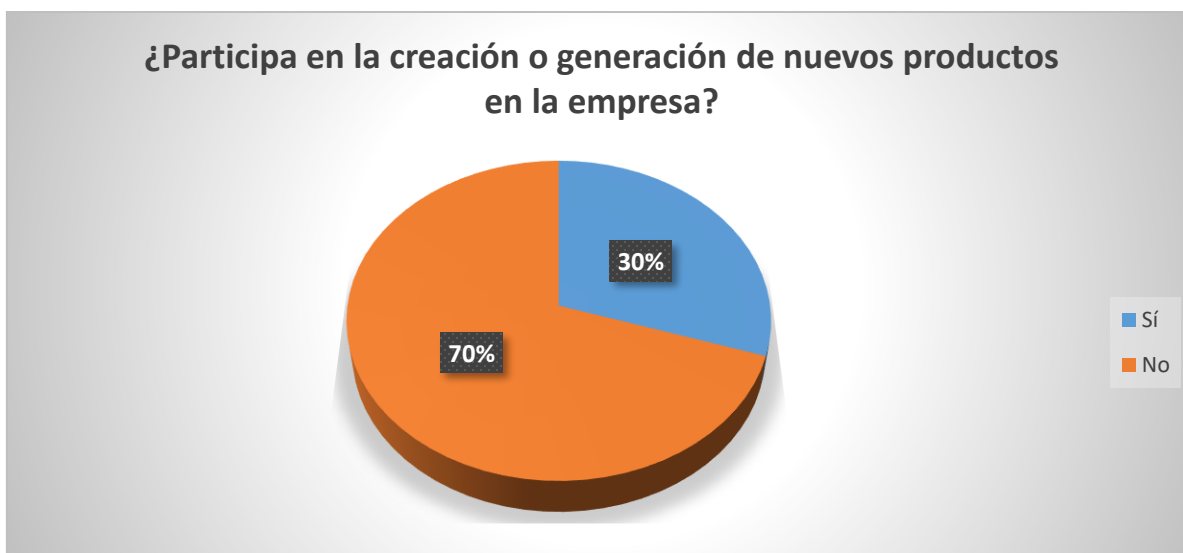


Gráfico No. 11: Participa en la creación de nuevos Productos

¿Participa en la creación o generación de nuevos productos en la Fundación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	30,0	30,0	30,0
	NO	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

#### Análisis:

El 30% de encuestados afirma que participa en la creación de nuevos productos en la Fundación, esto significa que la organización está dejando de captar un 70% de ideas que podrían convertirse en nuevos productos, por lo que se deben adoptar las medidas necesarias para poder aprovechar el aporte de los colaboradores que no están integrados en el proceso de innovación de la organización.

2. ¿Cuáles de las siguientes situaciones le parecen conocidas?

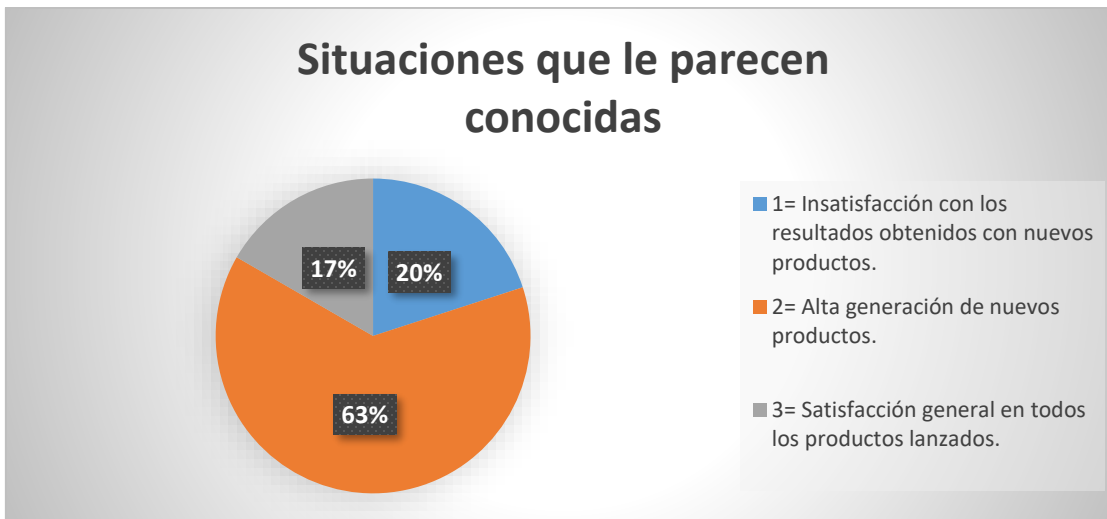


Gráfico No. 12: Situaciones que le parecen conocidas

¿Cuáles de las siguientes situaciones le parecen conocidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Insatisfacción con los resultados obtenidos con nuevos productos.	6	20,0	20,0	20,0
	Alta generación de nuevos productos.	19	63,3	63,3	83,3
	Satisfacción general en todos los productos lanzados.	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 63% de empleados consultados indican que les parece que existe una alta generación de nuevos productos; sin embargo, un 20% considera que los resultados no son satisfactorios.



3. ¿Está satisfecho con el proceso actual de innovación?



Gráfico No. 13: Satisfacción con el Proceso actual de Innovación

¿Está satisfecho con el proceso actual de innovación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	30,0	30,0	30,0
	NO	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 70% de los colaboradores encuestados de la Fundación no está satisfecho con el proceso actual de innovación y considera que se necesita mejorar; apenas un 30% está satisfecho con el proceso de innovación tal como se está hasta el momento.

4. ¿Utiliza su organización algún método o modelo especializado para la gestión de la innovación?



Gráfico No. 14: Utiliza su organización algún modelo de innovación

¿Utiliza su organización algún método o modelo especializado para la gestión de la innovación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	10,0	10,0	10,0
	NO	27	90,0	90,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 90% de empleados encuestados manifiesta que la organización no cuenta con un modelo especializado de innovación, esto significa que la Fundación debería implementar mejoras respecto a esta situación para lograr establecer un modelo que sirva de guía para el lanzamiento de nuevos productos.

5. En el proceso de innovación, ha utilizado alguna herramienta como las que se indican a continuación:

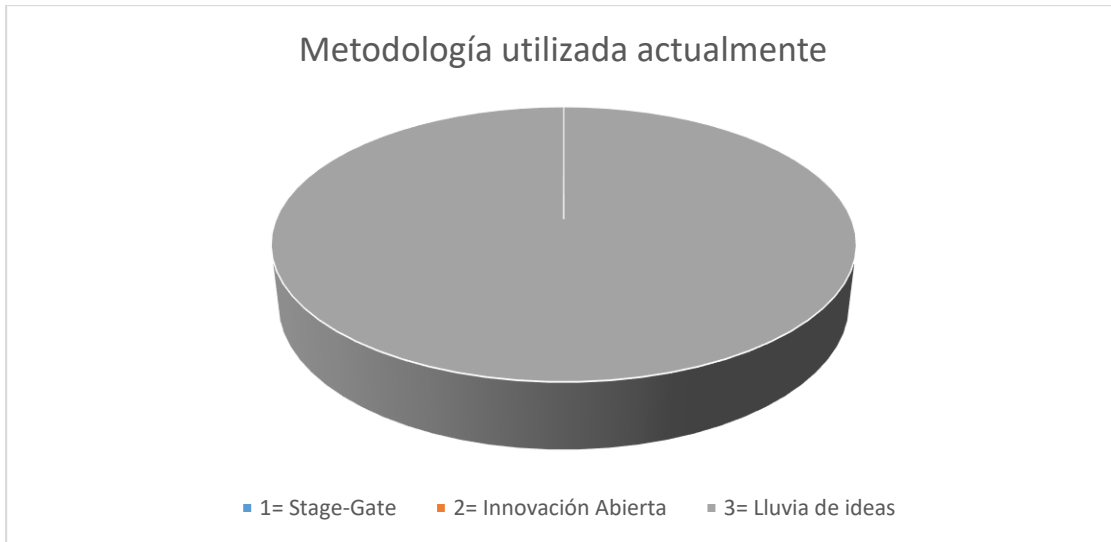


Gráfico No. 15: Metodología utilizada actualmente en la organización

¿Cuál de estas herramientas/técnicas ha utilizado en el proceso de innovación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Lluvia de ideas	30	100,0	100,0	100,0

**Análisis:**

El 100% indica que la lluvia de ideas es la herramienta utilizada en el proceso de generación de nuevos productos. Esto es normalmente lo que sucede en las organizaciones que están en un nivel 3 de madurez en según el modelo de Carnegie Mellon (PlanView).

6. ¿Le parece conveniente la utilización de un Modelo Especializado aplicable a la Fundación en futuros procesos de innovación?

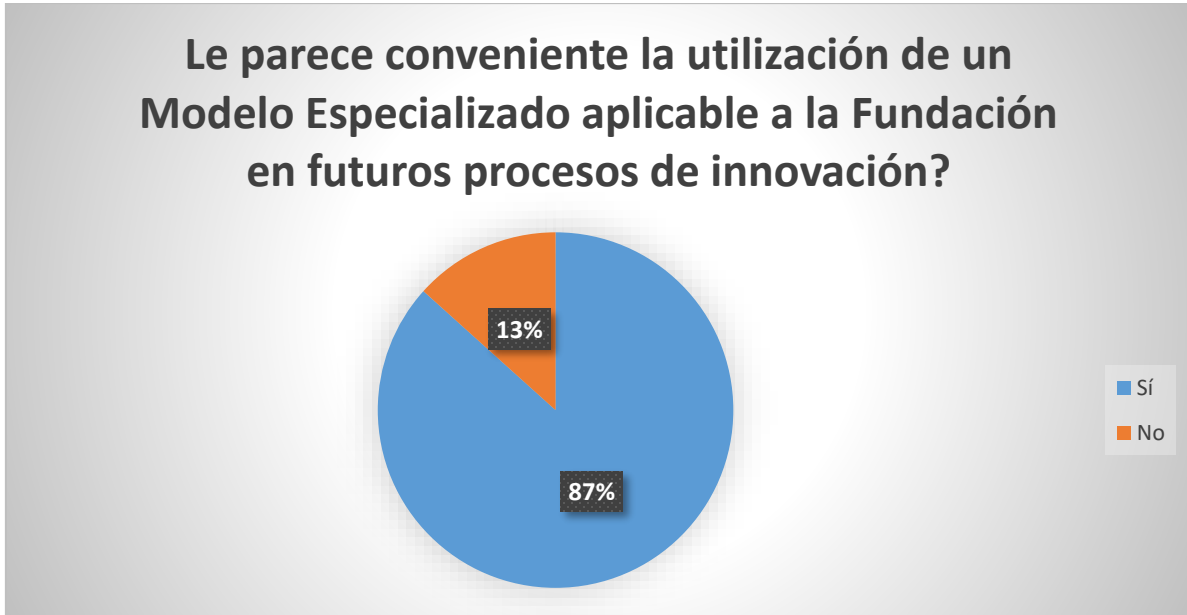


Gráfico No. 16: Le parece conveniente la utilización de un Modelo Especializado en Innovación

**Le parece conveniente la utilización de un Modelo Especializado aplicable a la Fundación en futuros procesos de innovación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	26	86,7	86,7	86,7
	NO	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 86.7% de los consultados opinan que sería conveniente la utilización de un modelo especializado para manejar la innovación, apenas un 13.3% consideran que la situación debe continuar como hasta ahora.

7. ¿Le gustaría contar con un sistema informático para gestionar la innovación de productos en la Fundación?



Gráfico No. 17: Le gustaría utilizar un sistema informático de apoyo para gestionar la innovación

**Le gustaría contar con un sistema informático para gestionar la innovación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	73,3	73,3	73,3
	NO	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Análisis:**

El 73.3% de los consultados están a favor de utilizar un sistema informático para gestionar la innovación de productos en la Fundación, mientras tanto un 26.7% opinan que se debe manejar de manera aislada en hojas de cálculo.

### 3.3 Discusión de los Resultados

Por un lado, la encuesta ha sido aplicada a los visitantes del Malecón 2000, para determinar el interés de visitar el mencionado lugar, y recopilar información acerca del nivel de satisfacción con los productos que ofrece la Fundación, así como también evidenciar la falta de un medio que permita al usuario comunicar ideas, recomendaciones, o mejorar para la innovación de productos.

Según los resultados obtenidos, en lo que respecta a los visitantes del Malecón 2000, se logró detectar que la mayoría, es decir, el 71.1% estaría dispuesta a colaborar con ideas para mejorar los productos que lanza la Fundación, siempre y cuando existan los medios. En ese sentido, el 33.4% de visitantes afirma que les gustaría utilizar una App móvil para sugerencias, seguido de un 28.6% que preferiría un portal web. Lo de utilizar una App es comprensible, debido a la masificación del uso de los teléfonos inteligentes, y el uso de un Portal Web de Innovación es de 26%; todo esto indica una clara preferencia en medios modernos.

Acerca de los productos que los visitantes del Malecón prefieren utilizar manifestaron lo siguiente: el 35,8% de encuestados manifiesta que el producto que más utiliza es el parqueo del Malecón, posiblemente por su ubicación; luego un 31% de consultados utiliza las áreas comerciales, esto incluye el Centro Comercial, tiendas y locales a lo largo del Malecón. Así también un 16,8% de visitantes afirma que el producto que más utiliza son los parques de entretenimiento (Safaris); el 6,6% opta por el Cinema y un 2,1% utilizan el Teatro.

En cuanto al nivel de satisfacción de los visitantes, se encontró que el 44% de los encuestados indican que están satisfechos con los productos del Malecón; el 13,3% se muestra muy satisfecho, y el 1.8% está extremadamente satisfecho, es decir un 59% de visitantes tiene un buen nivel de satisfacción con los productos que ofrece el Malecón, y el 23,8% se sienten poco satisfecho y el 17,2% nada satisfechos, por lo que es importante definir las mejoras que ayuden a comprender al consumidor y desarrollar productos que sirvan como atractivos para incrementar el nivel de satisfacción.

Por otro lado, se ha aplicado una encuesta a varios empleados administrativos de la Fundación, el 30% de encuestados afirma que participa en la creación de nuevos productos en la Fundación, esto significa que la organización está dejando de captar un 70% de ideas que podrían convertirse en nuevos productos, por lo que se deben adoptar las medidas necesarias para poder aprovechar el aporte de los colaboradores que no están integrados en el proceso de innovación de la organización.

El 63% de empleados consultados indican que les parece que existe una alta generación de nuevos productos; sin embargo, un 20% considera que los resultados no son satisfactorios. Cabe indicar que el 70% de los colaboradores encuestados de la Fundación señalan que no está satisfecho con el proceso actual de innovación y considera que se necesita mejorar, por lo que la lluvia de ideas utilizada como herramienta de innovación ya no resulta suficiente.

Así también, el 90% de empleados encuestados manifiesta que la organización no cuenta con un modelo de innovación, se debe resaltar que el 86.7% de los consultados opina que sería conveniente la utilización de un modelo especializado para manejar la innovación, y el 73.3% de los consultados están a favor de utilizar un sistema informático para gestionar la innovación.

Esto significa que la Fundación debería establecer un modelo que sirva de guía para el lanzamiento de nuevos productos, en ese sentido, es evidente que en estos momentos la Fundación no se está utilizando un modelo de gestión de la innovación, lo que demuestra la importancia de impulsar una iniciativa que permita adoptar un modelo de innovación para gestionar por etapas, las nuevas ideas durante todo el proceso, desde el inicio, hasta convertirlas en productos exitosos.

Además, las organizaciones deben tener presente que, para impulsar la innovación de productos, servicios, modelos de negocio, o procesos; no solo depende de su propio conocimiento interno, fuentes y recursos como su propio personal para la innovación; sino también puede y debe utilizar múltiples fuentes externas, tales como comentarios de usuarios, competidores, y el público en general, por lo que es necesario aplicar de forma complementaria la innovación abierta.

## CAPÍTULO IV. PROPUESTA

### 4.1 Justificación

La Fundación ha realizado múltiples esfuerzos por lanzar productos innovadores, tales como el cine IMAX y el patio de comidas de Malecón del Salado en la primera década del 2000. Sin embargo, hasta el momento los productos más utilizados por los visitantes siguen siendo los parqueos 35,8% y áreas comerciales 31%; es decir, entre estos 2 productos llegan a un 66.8%; mientras que los productos lanzados en los últimos años tales como los parques de entretenimiento 16,8%; el Cinema 6%; y el Teatro 2,1%; no logran alcanzar el nivel esperado de interés.

Se considera que la principal razón de la falla en el lanzamiento de nuevos productos, es la forma en que se gestiona el proceso de innovación; además de la falta de una definición clara del proyecto, demasiado enfoque en procesos y procedimientos internos que dejan a un lado las verdaderas necesidades del cliente, esta situación está agravada por la falta de comunicación y transferencia de conocimientos entre las distintas personas dentro de la organización (Preecha, Daneshgar, & Sindakis, 2017).

Es importante que las organizaciones, como la Fundación Malecón 2000, tengan claro que el desarrollo de innovaciones implica descubrir, crear y desarrollar ideas, refinándolas en formas útiles paso a paso, y su uso final para obtener ganancias, aumentar la eficiencia y reducir costos (Arian & Hoa, 2012); en ese sentido, un estudio realizado por la firma de investigación Nielsen, indica que a nivel mundial las empresas gestionan procesos de innovación basados en fases promedian 130% más ingresos por productos nuevos que las empresas con procesos informales.

La innovación basada en fases como el modelo Stage-Gate, maneja procesos que son la columna vertebral de la innovación para más del 75% de las organizaciones actuales, los procesos en fases son el medio por el cual dan vida a nuevas ideas de productos e iniciativas de innovación estratégica. Los procesos de Stage-Gate son principalmente centrados en decisiones de inversión complejas, incertidumbre, los procesos son estratégicos, requieren muchos conocimientos y, por lo general, se realiza de forma iterativa para gestionar el riesgo y la complejidad.



## 4.2 Propósito General

La eficacia y la eficiencia de la innovación de productos se han estudiado ampliamente en la investigación sobre innovación, según Alegre et al. (2006), la eficacia de la innovación refleja el grado de éxito de una innovación, por otro lado, la eficiencia de la innovación refleja el esfuerzo realizado para lograr ese grado de éxito. La presente propuesta consiste en el siguiente modelo de gestión de la innovación denominado INNOVA3000.

El **modelo INNOVA3000**, está basado fundamentalmente en el modelo Stage-Gate, e incorpora los conceptos más importantes de los siguientes modelos: Innovación Abierta, Cadena de valor de la innovación, modelo de Madurez de Cargenie Mellon, y modelo Klein & Sora. Además, considera la tecnología como elemento clave, pues recomienda apoyarse en un software de gestión de la innovación. Este software podrá ser considerado a partir del ranking Forrester de soluciones líderes en innovación.

El modelo INNOVA3000, ayudará internamente a la Fundación a una mejor coordinación de sus diferentes áreas en el proceso de innovación, alienando a los colaboradores de diferentes departamentos, entre los cuales destacan el área Comercial, Marketing, Finanzas, Informática, Ventas, Entretenimiento y Operaciones, aumentando la probabilidad de lanzar nuevos productos que se conviertan en nuevas fuentes de ingresos para la organización.

Además, el modelo INNOVA3000, permitirá que la Fundación pueda incorporar las ideas de fuentes externas como los visitantes que llegan al Malecón, y atender de mejor manera sus necesidades, expectativas y deseos, con lo que pueda desarrollar nuevos y mejores productos. En general, el Modelo Innova3000, ayudará a controlar el flujo de los procesos desde la ideación hasta el lanzamiento de nuevos productos en Fundación Malecón 2000 proporcionando una guía para controlar el trayecto completo de un nuevo producto desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado.

### **4.3 Desarrollo**

Fundación Malecón 2000 es una organización privada, sin fines lucro, encargada de la administración del Malecón 2000 y del Estero Salado, con un presupuesto anual de US\$ 12 millones aproximadamente, cuenta actualmente con varios productos, entre los cuales destacan los siguientes: parqueos, áreas comerciales; sitios de entretenimiento familiar como cines y parques. Por su trayectoria, la Fundación es pionera en materia de proyectos de regeneración urbana en el Ecuador.

#### **El Desafío:**

La Fundación tiene el desafío de garantizar que sus esfuerzos de lanzar nuevos productos tengan oportunidad de competir y lograr ser exitosos. La Fundación necesita un medio más estructurado para guiar las reuniones de innovación, que permita tomar decisiones claves al principio del proceso de desarrollo ideas de nuevos productos y hacer que los miembros del equipo puedan controlar cada etapa, y sean responsables de los resultados.

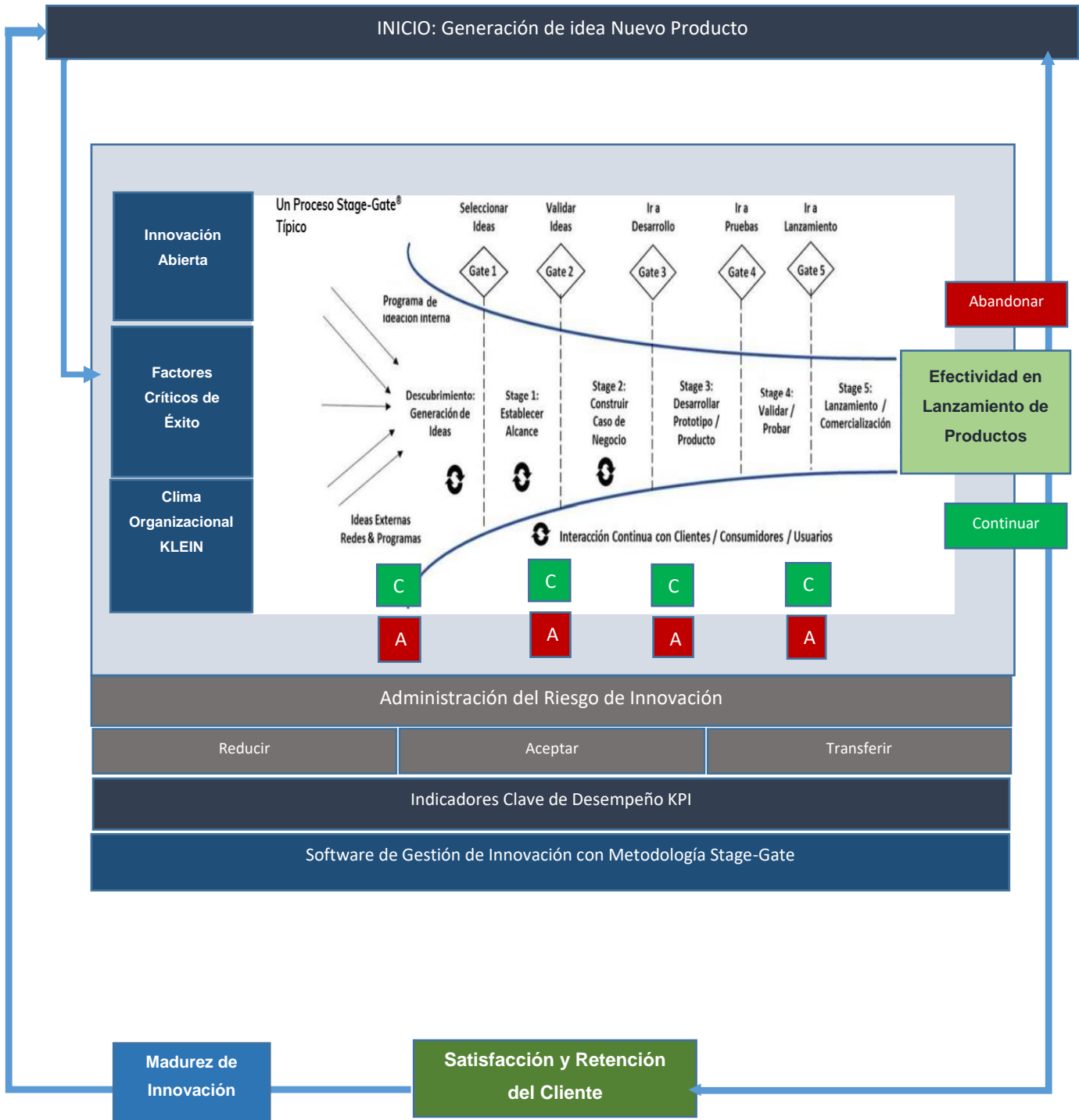
A pesar de su fuerte cultura basada en trabajo en equipo, la gran cantidad de proyectos en su cartera y la necesidad de modelo de gestión de la innovación hacen que para la Fundación sea difícil fomentar la disciplina de en el momento de innovar, más allá de la necesidad de indicadores de desempeño y capacidades de informes que ayuden a garantizar un mejor retorno de sus inversiones en nuevos productos.

#### **La Solución Propuesta:**

La Fundación tiene la oportunidad de implementar **Innova3000**, un modelo de innovación de productos que puede ser utilizada, en toda la organización. La implementación inicialmente puede abarcar aproximadamente 30 colaboradores administrativos. Con la finalidad de garantizar el cumplimiento del nuevo proceso, la Fundación puede optar por una solución llave en mano que le permita adoptar Innova3000, facilitar su uso y gestionar la generación de nuevos productos desde su concepción hasta su lanzamiento.

# PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN INNOVA3000

Figura 8: Modelo INNOVA3000



Autor: Elaboración propia.

**El Modelo Innova3000** centrado principalmente en el modelo Stage-Gate, incorpora adicionalmente, los conceptos más relevantes de los siguientes modelos: Cadena de Valor de la Innovación, Modelo de Klein & Sora (clima organizacional), Modelo de Innovación Abierta, además considera la gestión de riesgos en la innovación. El modelo INNOVA3000 contempla la importancia de apoyarse en un software de Gestión de la Innovación para automatizar sus procesos de desarrollo de nuevos productos, comprende los siguientes componentes:

*Tabla 20 Componentes del Modelo INNOVA3000*

<b>Componentes del Modelo INNOVA3000</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generación de nueva idea de producto.</b> - Es el primer paso del modelo, incluye la participación de los empleados de la organización.</li> <li>• <b>Innovación abierta.</b> - Está presente a lo largo de todo el proceso de innovación, con la finalidad de captar más ideas, recomendaciones, sirve para mejorar la idea inicial.</li> <li>• <b>Factores Críticos de Éxito.</b> - Son los factores más relevantes que debe tener en cuenta la organización.</li> <li>• <b>Clima Organizacional de Klein.</b> - Es la actitud favorable hacia la innovación que deben tener los colaboradores.</li> <li>• <b>Proceso Stage-Gate.</b>- Es el centro del modelo, que incluye todos los pasos a seguir, la toma de decisiones, y el control de todo el proceso.</li> <li>• <b>Riesgo de Innovación.</b> - Orienta a la organización en las decisiones de reducir, aceptar, transferir un riesgo y si conviene abandonar o continuar con la idea.</li> <li>• <b>Indicadores Clave de Desempeño.</b> - La organización debe tener claro los KPIs que le permitirá medir el alcance de sus metas.</li> <li>• <b>Software de gestión de innovación.</b> - Es la solución informática para utilizar el modelo de forma automatizada.</li> <li>• <b>Lanzamiento de nuevo Producto.</b> - Es la fase final del modelo.</li> <li>• <b>Satisfacción del Cliente.</b> - Es el objetivo del modelo, lograr que los clientes se sientan satisfechos con el nuevo producto.</li> <li>• <b>Madurez de Innovación.</b> - Permite medir el grado de madurez que tiene la organización en su proceso de innovación.</li> </ul>

## Funcionamiento del Modelo INNOVA3000

Innova3000 incorpora actividades iniciales de pre-desarrollo (justificación de negocio soportada por los clientes y factibilidades preliminares), actividades de desarrollo a nivel de marketing y operaciones, y actividades de comercialización (lanzamiento al mercado y aprendizaje post-lanzamiento) en un proceso de negocio completo y robusto.

### Modelo INNOVA3000: Proceso de Innovación

Etapas
<p>El modelo INNOVA3000 incorpora el proceso de Stage-Gate, y contempla 5 etapas (stages), además de una sólida interfaz o etapa de ideas.</p> <p><b>Etapas:</b></p> <p><b>Etapas 1. Generación de Ideas:</b> Trabajo orientado en descubrir oportunidades de negocio y generar nuevas ideas.</p> <p><b>Etapas 2. Alcance:</b> Investigación preliminar rápida, de bajo costo y alcance del Proyecto. Es en gran parte investigación documental.</p> <p><b>Etapas 3. Construcción del Caso de Negocio:</b> Investigación detallada que implica investigación primaria (clientes, mercados y técnica) que conduce a un Caso de Negocio que incluye la definición del producto, y el plan propuesto para el desarrollo.</p> <p><b>Etapas 4. Desarrollo:</b> El diseño detallado actual y desarrollo de nuevos productos y el diseño de operaciones o proceso de producción requerido para hacer eventualmente la producción a gran escala.</p> <p><b>Etapas 5. Validación y Pruebas:</b> Pruebas o ensayos en el laboratorio, la planta y el Mercado para verificar y validar la propuesta de nuevos productos, la marca/marketing y planes de producción o de operaciones.</p> <p><b>Etapas 6. Lanzamiento y Comercialización:</b> El inicio de producción u operaciones a gran escala, comercialización y ventas.</p> <p><b>Etapas 7. Satisfacción del Cliente:</b> Se evalúa el nivel de satisfacción del cliente</p> <p><b>Etapas 8. Madurez de Innovación:</b> Se evalúa el nivel de madurez de la organización.</p>

### **Modelo INNOVA3000:**

Las actividades están diseñadas para reunir información y disminuir progresivamente la incertidumbre. Los resultados de este análisis integrado se convierten en un conjunto de información que proporciona la entrada a las reuniones de toma de decisión (compuertas o gates). Anterior a cada etapa, un proyecto pasa a través de una compuerta en la que se toma la decisión continuar o no invirtiendo en el proyecto (una decisión de avanzar/parar).

Esto sirve como punto de control de control de calidad con tres objetivos: evaluar la justificación de negocio, asegurar la calidad de ejecución y aprobar el plan de proyecto y recursos. Cada compuerta tiene un propósito distinto. Por ejemplo, la primera compuerta es un filtro suave de nuevas ideas, mientras que la segunda compuerta es más rígida, donde se debe justificar la decisión de la compuerta que aprueba al proyecto para entrar a la etapa de desarrollo que es mucho más costosa.

### **Criterio de Decisión:**

Cada proyecto se mide contra un conjunto claramente definido de criterios de éxito. Los criterios deben ser robustos para ayudar a identificar los productos que serán exitosos más prontamente (ver anexo 5). El proceso incluye los siguientes criterios:

- **Ajuste Estratégico**, es el grado de alineación con el negocio y estrategia de innovación, así como la importancia del proyecto para la empresa.
- **Producto y Ventaja Competitiva**, es el grado en el que el producto potencial ofrece mayores beneficios al cliente y su impacto en la ventaja competitiva.
- **Atractivo del Mercado**, es el tamaño del mercado.
- **Sinergias/Competencias centrales**, apalancar las competencias centrales en mercadeo, ventas, operaciones, y distribución. Así también verificar la disponibilidad de recursos (habilidades, capacidades, experiencias).
- **Viabilidad técnica**, es el grado de complejidad técnica y el tamaño de la brecha técnica.
- **Recompensa Financiera/Riesgos**, duración del periodo de recuperación Payback y el riesgo financiero.

Durante la implementación del modelo INNOVA3000 para el éxito de esta iniciativa es necesario el apoyo y aceptación de los ejecutivos de la Fundación, por lo que se necesita asignar un líder con el rol de gerente de innovación y "patrocinador" de INNOVA3000. Los gerentes y jefes departamentales, serán responsables de dar el acompañamiento necesario para que su personal reciba la capacitación acerca del modelo INNOVA3000 durante el proceso.

### Costo de Implementación del Modelo INNOVA3000

La Fundación invertirá alrededor de 1 año en adoptar el modelo, entre la introducción y socialización del modelo, la capacitación, la selección del software de apoyo, la implementación y puesta en marcha. El costo de implementar el modelo INNOVA3000 apoyándose en un software es de US\$ 24 mil dólares, y se calcula que el ROI es del 62% con un Payback de 1.2 años. Esta inversión puede ser financiada con un crédito bancario según el siguiente detalle:

Banco Bolivariano			
Folleto Informativo			
Condiciones y Costo Total de Crédito			
Tipo de Bancas:	Persona	Tipo de Crédito:	Consumo Prioritario
Sistema de amortización:	Alemán		
Monto del Crédito:	\$24,000.00		
Monto Líquido:	\$23,880.00		
Tasa nominal anual:	15.96%	Tasa Efectiva Anual:	17.30%
Plazo (meses)*:	24 meses	Periodicidad de pago (meses):	24
Cuota:	\$1,357.75	Relación	1.20
Monto Total:	\$28,707.68	Tasa anual del costo del crédito:	21.06%
Contribución financiamiento SOLCA:	\$120.00		
Seguro de desgravamen mensual:	\$11.28	Seguro de Cesantía mensual:	\$27.27

Fuente: <https://www.bolivariano.com/simuladores/credimax-efectivo>

### Beneficios:

La línea de desarrollo de productos de la Fundación consistirá en productos de mayor valor que serán realmente innovadores, debido a que **INNOVA3000** apoya la gestión de nuevos productos que son fundamentales para la estrategia comercial, por ende, se logra ser más disciplinados sobre el análisis del valor de un nuevo producto al aprobar y priorizar ideas.

**Tabla 21. Beneficios del Modelo INNOVA3000**

<b>Beneficios del Modelo INNOVA3000</b>	
	Velocidad de comercialización acelerada, aumento de las tasas de éxito de nuevos productos.
	Disminución de fallas de nuevos productos y mayor disciplina organizacional y enfoque en los productos correctos
	Menos errores, desperdicio y reelaboración dentro de los productos, y alineación mejorada entre los líderes empresariales
	Asignación eficiente y efectiva de recursos escasos y visibilidad mejorada de todos los productos en desarrollo
	Compromiso y colaboración mejorada, mejor comunicación y coordinación con partes interesadas externas.

## **PROPUESTA: MODELO INNOVA3000**

### **Resultados Esperados:**

Se espera que la Fundación Malecón 2000, en los próximos años a partir de la implementación de **INNOVA3000** logre una mayor colaboración y comunicación en equipo, el tiempo requerido para tomar decisiones en las reuniones se logre reducir por cada nueva idea de producto, y los siguientes resultados:

Una solución integrada para todas las iniciativas y oportunidades comerciales, apoyo al ciclo de vida completo del producto desde la estrategia hasta la finalización; manejar todos los aspectos de la planificación organizacional y la toma de decisiones, proporcionar una base de conocimiento para agilidad, velocidad y permitir mejoras de rendimiento medibles.

Además, los colaboradores de comercial, marketing, finanzas, informática, ventas, entretenimiento, operaciones, utilizarán el modelo INNOVA3000 al compartir ideas y revisar el estado de las tareas asignadas, asegurando que sus productos se mantengan en curso. Se espera que la eficiencia obtenida pueda representar ahorro de tiempo que permita analizar otras oportunidades.



Mejora en la gestión de cartera de productos, utilizando indicadores para la evaluación de nuevos productos desde el principio por su potencial de generación de ingresos. Los informes detallados del nuevo producto brindarán a los ejecutivos los datos necesarios para la toma de decisiones sobre asignaciones de recursos y los proyectos para que se puedan tomar correctivos de ser el caso.

### **Cronograma de Actividades Implementación Modelo INNOVA3000**

<b>Mes</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	
1	Presentación y socialización del Modelo Innova 3000	2 meses	
2	Capacitación	3 meses	
3	Selección de Software Stage-Gate	2 meses	
4	Implementación y puesta en marcha	3 meses	
5	Revisión de resultados alcanzados	2 meses	
	<b>Total</b>	<b>12 meses</b>	

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Se ha constatado que actualmente, la Fundación Malecón 2000 no cuenta con modelo integrado de gestión de la innovación. El proceso de innovación de productos se realiza en reuniones en las que se utiliza básicamente la lluvia de ideas, no existe un modelo de gestión de la innovación, y en cuanto a la tecnología se utiliza una suite de ofimática.

Según las encuestas realizadas a los visitantes de Malecón 2000, estos se muestran a favor de contar con un medio que les permita participar con ideas nuevas. Mientras tanto, la mayoría de colaboradores administrativos están interesados en que se les facilite un modelo que sirva como guía para mejorar la innovación y por ende aumentar el éxito en los nuevos productos.

Para la Fundación, no es suficiente basarse en un único modelo de gestión de la innovación, por lo que se ha determinado que varios modelos enfocados en la innovación por fases, en innovación abierta, la madurez de la organización para innovar, la cadena de valor de la innovación, pueden entre todos aportar los componentes necesarios para conformar un modelo más aplicable en la Fundación.

Los factores críticos de éxito más importantes para la Fundación son en primer lugar poder escuchar a los consumidores (visitantes) y a los colaboradores administrativos, segundo utilizar un modelo que tenga un componente de tecnología de información para automatizar el proceso de innovación de nuevos productos y tercero poder contar con el respaldo de la gerencia para poder implementar todas las mejoras.

Un sistema informático especializado en la gestión de la innovación puede ser considerado a partir del ranking de soluciones creado por empresas de consultoría como Forrester, entre los cuales se encuentran PlanView, SAP Innovation Management, Sopheon, entre otros, dependiendo del costo que la Fundación esté dispuesta a invertir.

Finalmente, el modelo INNOVA3000 está enfocado de manera estratégica, de tal forma que puede servir para mejorar los resultados que necesita la Fundación en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, aprovechando las ideas externas e internas y las ventajas competitivas que tiene la organización.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la Fundación que adopte el modelo de gestión de la innovación INNOVA3000 por los beneficios que va a obtener entre los cuales están el aumento de las tasas de éxito de nuevos productos y disminución de fallas de nuevos productos, mayor disciplina organizacional y enfoque en los productos correctos, asignación eficiente y efectiva de recursos escasos, y mejor comunicación y coordinación entre todas las partes interesadas.

Es importante aplicar cada una de las iniciativas de esta propuesta, porque permitirá a la Fundación Malecón 2000, lanzar mejores productos al mercado, generar clientes satisfechos, y lograr la sostenibilidad financiera para el cumplimiento de su misión. Es vital invertir en este modelo de gestión de la innovación, ya que se ha encontrado que la implementación de este tipo de soluciones tiene un ROI del 62%.

El Modelo INNOVA3000, debe ser considerado como una guía para gestionar la innovación a través del enfoque de organización Stage-Gate, la motivación a empleados de Klein, aprender a escuchar al consumidor con el componente de innovación abierta y la tecnología que necesita para convertirse en una organización con madurez para innovar según el modelo Carnegie-Mellon.

El estudio de la innovación siempre será de interés para las organizaciones y futuros investigadores para lograr ser más competitivos en el mercado actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P. K. (2012). *Administración de la Innovación*.
- Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects.
- Alessio, F. D. (2004). *Administración y Dirección de la Producción*.
- Arian, N., & Hoa, T. (2012). Innovation Measurement Software.
- Aristides Alfredo, V. H. (s.f.). *Como hacer una tesis en Ciencias Empresariales*.
- Armellini, F. (2013). Patterns of open innovation within product development: a comparative study between Brazilian and Canadian aerospace industries.
- Aydinoglu, B. (2007). Innovation Strategy Measurement.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación Social*. International Thomson Editores.
- BearingPoint Management and Technology Consultants. (2018). *Measuring Innovation Sustaining competitive advantage by turning ideas into value*.
- Bekefi, T., Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2008). Managing Opportunities and Risks. *The Society of Management Accountants of Canada*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Bhuiyan, N. (2011). A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Bilge Mutlu, A. E. (2011). Design Innovation Historical and Theoretical Perspectives on Product. *ResearchGate*.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bowers, J., & Khorakian, A. (2014). Integrating Risk Management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*.
- Brant, J., & Lohse, S. (2014). The Open Innovation Model. *International Chamber of Commerce*.
- Bruton, W. (s.f.). *The Management of Technology and Innovation 2ed*.
- Chesbrough, H. (2014). Innovación abierta. Innovar con éxito en el siglo XXI. *Reinventar la empresa en la era digital OpenMind BBVA*.
- Deloitte. (2014). *Value Creation through Innovation Effectiveness*.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica. Textos y casos*. México.
- Doblin, D. (2018). *Ten Types of Innovation, The Building Blocks of Breakthroughs*.
- Edgett, S. (2018). The Stage-Gate Model: An overview.
- EDUARDO, L. B. (2016). *ECONOMIA ECOLOGICA*. CIENFUEGOS, CUBA: UNIVERSO SUR.

- Floren, H., & Agostini, A. (2015). The Business Model Innovation Map - A framework for analyzing business model innovation. *ResearchGate*.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *ScienceDirect*.
- Godin, B. (2015). Models of innovation: Why models of innovation are models, or what work is being done in calling them models? *Social Studies of Science*, 45, 570-596.
- Goffin, M. (s.f.). *Innovation Management, Effective Strategy and Implementation, 3era edition*.
- González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1).
- Govindarajan, V. (2011). Innovation's Nine Critical Success Factors. *Harvard Business Review*.
- Gronlund, J., Ronnberg Sjodin, D., & Frishammar, J. (2010). Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development. *California Management Review*, 52(3), 106-131.
- Gutierrez, G., Sanchez, M., & Galiano, A. (2018). Redes Sociales como Medios de Promocion Turistica. *Retos*, VIII, 135-150. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.09>
- Hamid Tohidi, M. M. (2011). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations . *SciVerse ScienceDirect*, 535-538.
- Hang Do, T. (2013). Strategic Management of Innovation within SMEs.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). Cadena de Valor de la Innovación. *Harvard Business Review*.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales, Competencia en el Mercado Global*, .
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica, Un enfoque integral* (Novena ed.).
- Huang, Z. (2016). Fostering Stratetic Innovation Management for SMEs Multiple case studies in China.
- Igartua, J. (2009). Gestión de la innovación en la empresa vasca.
- J. Christiansen. (2000). *Building the Innovative Organization*.
- Jay Heizer, B. R. (2007). *Dirección de la Producción y de Operaciones, Decisiones Estratégicas*.
- Jhonston, M. W. (2009). *Administración de Ventas*.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.).
- Kataria, S. (2013). Strategic Innovation: A Review and a Theoretical Framework.
- Khallouk, M., Robert, M., Mignon, S., & Giuliani, P. (2016). Management innovation in nonprofit organizations: An explorative study of the antecedents.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation Implementation, Overcoming the Challenge. (U. o. The Wharton School, Ed.) 14(5).

- Klein, K. J., & Sorra, J. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *The Academy of Management Review* .
- Konovalova, A. (2018). Risk Management of Innovative Projects: New Aspects.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimo Segunda ed.). Mexico, Mexico: McGraw hill.
- Lambin, G. S. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*.
- Lind. (2012). *Estadística aplicada a los Negocios y Economía*. MC Graw Hill.
- Liu, P.-L., & Tsai, C.-H. (2007). The Influence of Innovation Management on New Product Development Performance in Taiwan's Hi-Tech Industries. *Research Journal of Business Management*.
- Lopes, A. (2018). Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. *Technological Forecasting & Social Change* .
- Mansor, N. (2016). RISK FACTORS AFFECTING NEW PRODUCT DEVELOPMENT (NPD) PERFORMANCE IN SMALL MEDIUM ENTERPRISES (SMES). *ResearchGate*.
- McDonald, R. E. (2007). An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2).
- Mulet, J. (2014). La Innovación, concepto e importancia económica.
- Munch, L. (2007). *Administración, Escuelas, Procesos Administrativos*.
- Murcia R., C. (2012). Modelo de Analisis para la Evaluacion de la Innovacion.
- Najmaei, A. (2014). Towards an Integrative Model for Management of Organizations Total Innovation.
- Nauyalis, C. (2018). *Whitepaper A New Framework for Assessing Your Innovation Program: Introducing The Innovation Management Maturity Model*.
- OCDE Eurostat. (2005). *Manual de Oslo - Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development . (2017). *Foster Innovation in Public Sector*. Paris.
- Parkin, M. (s.f.). *Economía 8ava edición*.
- Preecha, C., Daneshgar, F., & Sindakis, S. (2017). Innovation Strategies of New Product Development (NPD): Case of Thai Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs).
- R. Brealey, 9. e. (s.f.). *Principios de Finanzas Corporativas*, .
- Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Sawang, S. (2009). Key Performance Indicator for Innovation Implementation.

- Sawang, S., & Unsworth, K. (2014). Innovation implementation effectiveness : a multiorganizational test of Klein Conn and Sorra's model.
- Schroeder, R. G. (2011). *Administración de Operaciones*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. Wiley.
- Shlomo Maital, D. S. (2007). *Innovation management, Strategies, Concepts and Tools Growth and Profit*.
- Skarzynsky, G. (2012). *Innovación en el ADN de la Organización*, .
- Thauser, J. (2017). Risk Management of New Product Development-A Manual for SMEs.
- The Boston Consulting Group. (2007). *Measuring Innovation A BCG Senior Management Survey*.
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica, 18a edición*.
- Tidd, J. (2006). A Review of Innovation Models . *Imperial College London*.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2009). *Managing Innovation Integrating Technological* (4th ed.).
- Torres, Z. (s.f.). *Administración Estratégica*.
- Trott, P. (2005). *Development, Innovation Management and New Product* (3era Edicion ed.).
- Turriago, A. (2014). *Innovación y Cambio Tecnológico en la Sociedad del Conocimiento*. 2da Edicion.
- Velasquez, M. (2006). *Ética en los Negocios*, .
- Welsch, H. 6. (s.f.). *Presupuestos, Planificación y Control*.
- Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). Business Model Innovation Processes: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Model*, 6(1), 40-58.
- Xiang, J. (2012). The Innovation on Enterprise Risk Management for Sustainable Development.

# ANEXOS

## Anexo 1: Ranking Mundial de Innovación

218

### Ecuador

Country/Economy Profiles

#### Key indicators

Population (millions)	16.4
GDP (US\$ billions)	99.1
GDP per capita, PPP\$	11,263.6
Income group	Upper-middle income
Region	Latin America and the Caribbean

	Score 0–100 or value (hard data)	Rank
<b>Global Innovation Index (out of 127)</b>	<b>29.1</b>	<b>92</b>
Innovation Output Sub-Index	22.2	83
Innovation Input Sub-Index	36.1	95
Innovation Efficiency Ratio	0.6	66
Global Innovation Index 2016 (out of 128)	27.1	100

<b>1 Institutions</b>	<b>43.3</b>	<b>116</b>
1.1 Political environment	46.2	78
1.1.1 Political stability & safety*	61.4	70
1.1.2 Government effectiveness*	31.0	91
1.2 Regulatory environment	32.0	122 ○
1.2.1 Regulatory quality*	12.9	124 ○
1.2.2 Rule of law*	9.4	121 ○
1.2.3 Cost of redundancy dismissal, salary weeks	31.8	120
1.3 Business environment	51.7	119
1.3.1 Ease of starting a business*	70.6	118
1.3.2 Ease of resolving insolvency*	25.2	124 ○
1.3.3 Ease of paying taxes*	59.3	96
<b>2 Human capital &amp; research</b>	<b>22.8</b>	<b>93</b>
2.1 Education	39.1	89
2.1.1 Expenditure on education, % GDP	4.9	56
2.1.2 Gov't expenditure/pupil, secondary, % GDP/cap	5.0	106 ○
2.1.3 School life expectancy, years <sup>d</sup>	15.1	45 ●
2.1.4 PISA scales in reading, maths, & science	n/a	n/a
2.1.5 Pupil-teacher ratio, secondary	22.3	88
2.2 Tertiary education	22.8	99
2.2.1 Tertiary enrolment, % gross <sup>d</sup>	40.5	65
2.2.2 Graduates in science & engineering, %	14.9	86
2.2.3 Tertiary inbound mobility, % <sup>d</sup>	0.6	89
2.3 Research & development (R&D)	6.5	71
2.3.1 Researchers, FTE/mn pop. <sup>d</sup>	400.7	66
2.3.2 Gross expenditure on R&D, % GDP <sup>d</sup>	0.4	68
2.3.3 Global R&D companies, avg. expend. top 3, mn \$US	0.0	43 ○
2.3.4 QS university ranking, average score top 3*	11.1	62
<b>3 Infrastructure</b>	<b>43.4</b>	<b>76</b>
3.1 Information & communication technologies (ICTs)	50.7	77
3.1.1 ICT access*	49.0	84
3.1.2 ICT use*	33.1	80
3.1.3 Government's online service*	63.0	57
3.1.4 E-participation*	57.6	70
3.2 General infrastructure	33.8	78
3.2.1 Electricity output, kWh/cap	1,528.7	85
3.2.2 Logistics performance*	33.1	74
3.2.3 Gross capital formation, % GDP	24.7	46 ●
3.3 Ecological sustainability	45.7	60
3.3.1 GDP/unit of energy use	11.9	28 ●
3.3.2 Environmental performance*	66.6	88
3.3.3 ISO 14001 environmental certificates/bn PPP\$ GDP	1.2	60
<b>4 Market sophistication</b>	<b>45.8</b>	<b>68</b>
4.1 Credit	46.2	38
4.1.1 Ease of getting credit*	45.0	84 ●
4.1.2 Domestic credit to private sector, % GDP	26.9	103
4.1.3 Microfinance gross loans, % GDP	4.7	8 ●

4.2 Investment	31.6	103
4.2.1 Ease of protecting minority investors*	46.7	95
4.2.2 Market capitalization, % GDP	n/a	n/a
4.2.3 Venture capital deals/bn PPP\$ GDP <sup>d</sup>	0.0	85
4.3 Trade, competition, & market scale	59.5	72
4.3.1 Applied tariff rate, weighted mean, %	5.6	96
4.3.2 Intensity of local competition <sup>†</sup>	66.9	73
4.3.3 Domestic market scale, bn PPP\$	182.4	59
<b>5 Business sophistication</b>	<b>25.1</b>	<b>103</b>
5.1 Knowledge workers	35.9	73
5.1.1 Knowledge-intensive employment, %	14.7	88
5.1.2 Firms offering formal training, % firms <sup>d</sup>	65.9	3 ●
5.1.3 GERD performed by business, % of GDP <sup>d</sup>	0.2	53
5.1.4 GERD financed by business, % <sup>d</sup>	0.1	93 ○
5.1.5 Females employed w/advanced degrees, % total	10.6	62
5.2 Innovation linkages	17.0	120
5.2.1 University/industry research collaboration <sup>†</sup>	35.1	94
5.2.2 State of cluster development <sup>†</sup>	37.7	92
5.2.3 GERD financed by abroad, % <sup>d</sup>	2.5	71
5.2.4 JV-strategic alliance deals/bn PPP\$ GDP	0.0	111 ○
5.2.5 Patent families 2+ offices/bn PPP\$ GDP	0.0	114 ○
5.3 Knowledge absorption	22.6	110
5.3.1 Intellectual property payments, % total trade	0.3	73
5.3.2 High-tech imports less re-imports, % total trade	9.7	47 ●
5.3.3 ICT services imports, % total trade	0.0	124 ○
5.3.4 FDI net inflows, % GDP	0.9	106
5.3.5 Research talent, % in business enterprise <sup>d</sup>	15.0	61
<b>6 Knowledge &amp; technology outputs</b>	<b>14.3</b>	<b>109</b>
6.1 Knowledge creation	3.5	104
6.1.1 Patents by origin/bn PPP\$ GDP <sup>d</sup>	0.0	121 ○
6.1.2 PCT patent applications/bn PPP\$ GDP	0.0	78
6.1.3 Utility models by origin/bn PPP\$ GDP <sup>d</sup>	0.1	50
6.1.4 Scientific & technical articles/bn PPP\$ GDP	6.0	89
6.1.5 Citable documents H index	7.7	79
6.2 Knowledge impact	23.1	96
6.2.1 Growth rate of PPP\$ GDP/worker, %	(1.1)	99
6.2.2 New businesses/th pop. 15–64	n/a	n/a
6.2.3 Computer software spending, % GDP	0.2	63
6.2.4 ISO 9001 quality certificates/bn PPP\$ GDP	6.9	54 ●
6.2.5 High- & medium-high-tech manufactures, % <sup>d</sup>	0.1	70
6.3 Knowledge diffusion	16.3	107
6.3.1 Intellectual property receipts, % total trade	n/a	n/a
6.3.2 High-tech exports less re-exports, % total trade	0.5	87
6.3.3 ICT services exports, % total trade	0.4	106
6.3.4 FDI net outflows, % GDP	0.1	97
<b>7 Creative outputs</b>	<b>30.1</b>	<b>66</b>
7.1 Intangible assets	47.4	48 ●
7.1.1 Trademarks by origin/bn PPP\$ GDP <sup>d</sup>	63.9	31 ●
7.1.2 Industrial designs by origin/bn PPP\$ GDP	n/a	n/a
7.1.3 ICTs & business model creation <sup>†</sup>	57.4	76
7.1.4 ICTs & organizational model creation <sup>†</sup>	52.2	67
7.2 Creative goods & services	12.0	82
7.2.1 Cultural & creative services exports, % of total trade	0.3	37 ●
7.2.2 National feature films/mn pop. 15–69	2.1	60
7.2.3 Global ent. & media market/th pop. 15–69	n/a	n/a
7.2.4 Printing & publishing manufactures, % <sup>d</sup>	1.6	33 ●
7.2.5 Creative goods exports, % total trade	0.1	104
7.3 Online creativity	13.7	83
7.3.1 Generic top-level domains (TLDs)/th pop. 15–69	2.1	76
7.3.2 Country-code TLDs/th pop. 15–69	1.1	78
7.3.3 Wikipedia edits/mn pop. 15–69 <sup>d</sup>	3.9	86
7.3.4 Video uploads on YouTube/pop. 15–69	n/a	n/a

NOTES: ● Indicates a strength; ○ a weakness; \* an index; † a survey question.

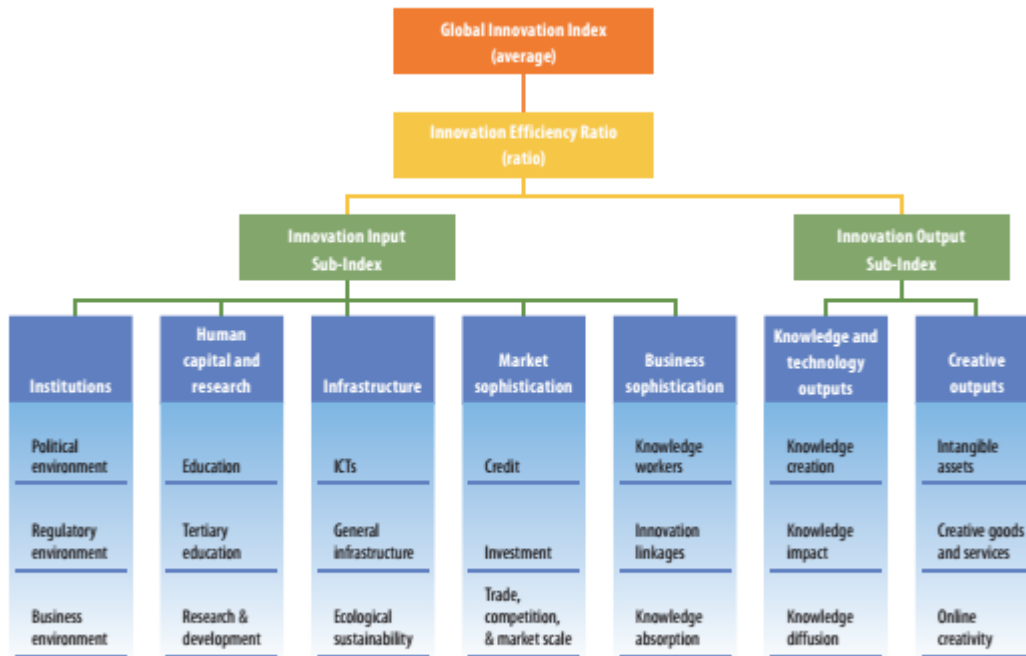
<sup>d</sup> Indicates that the country's data are older than the base year; see Appendix II for details, including the year of the data, at <http://globalinnovationindex.org>.

Square brackets indicate that the data minimum coverage (DMC) requirements were not met at the sub-pillar or pillar level; see page 181 of this appendix for details.

THE GLOBAL INNOVATION INDEX 2017

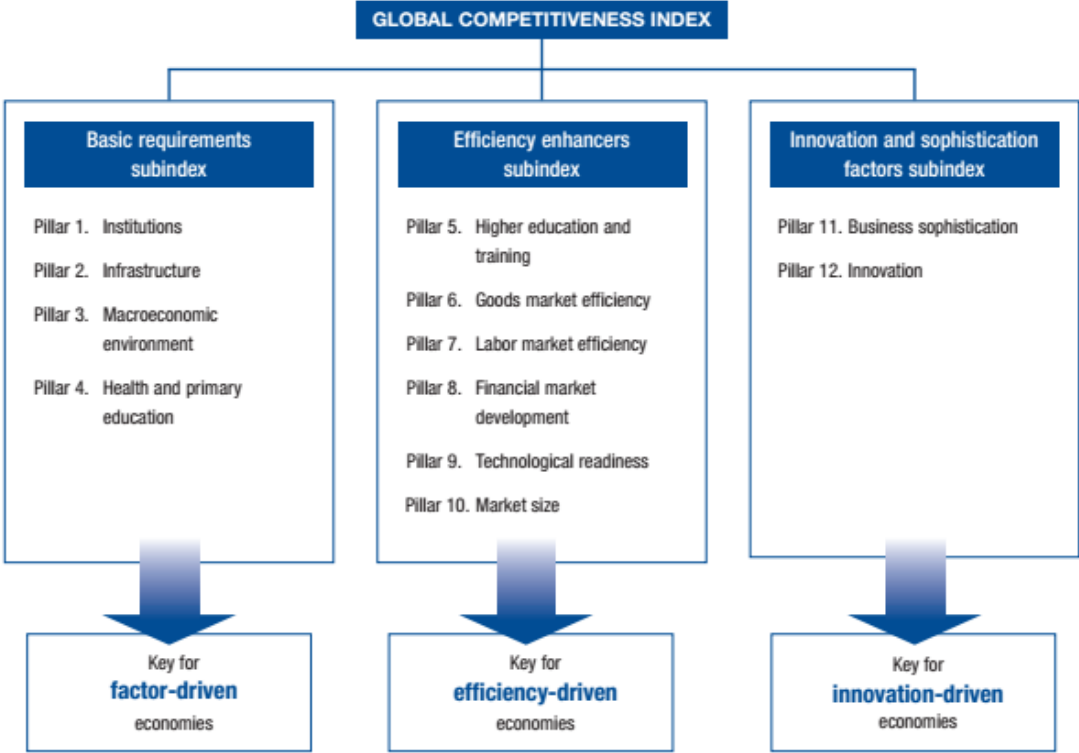


## Anexo 2: Framework Global Innovation Index



# Anexo 3: Índice de Competitividad Global

Figure 1: The Global Competitiveness Index framework



See Appendix A for the detailed structure of the GCI.

## Anexo 4: Modelos de Innovación varios autores

1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
Developmental model, system model, model for changing (Chin, 1961)	Simple reflex model, rational problem-solving model (Havelock, 1970)	Hierarchical model, interactive (or symmetrical) model (Barnes and Edge, 1982)	Stage model, conversion model, technology-push/market-pull model, integrative model, decision model (Forrest, 1991)	Linear model, interactive model, system model, evolutionary model (Marinova and Phillimore, 2003)
Left to right model; wheel, hub and axle model (Allen, 1967a, 1967b)	Adoption process model, hierarchy to effects model, AIDA model (Robertson, 1971)	Pipeline model, systemic model, combined model, concomitance model (Schmidt-Tiedemann, 1982)	Linear model, cyclic model, neural net model (Ziman, 1991)	Institutional design model, institutional adaptation model, institutional diffusion model, collective action model (Poole and Van de Ven, 2004; Hargrave and Van de Ven, 2006)
System model, process model (Havelock and Benne, 1967)	Center/periphery model, (learning) system model (Schon, 1971), rational/experimental model, projective model (Schon, 1971)	Technology source-centered model, technology user-centered model (Tornatzky et al., 1983)	Linear model, interactive model (Newby, 1992)	Linear model, chain-linked model, multi-channel interactive learning (Caraça et al., 2009)
Organic growth model, differentiation model, diffusion model, combined-process model (Clark, 1968)	Cumulative (sequential) model, random model, logistic curve model <sup>9</sup> (Crane, 1972)	Department-stage model, activity-stage model, decision-stage model, conversion process model, response model (Saren, 1984)	Technology-push model, market-pull model, coupling model, integrated model, strategic integration and networking model (Rothwell, 1992)	
Rational change process model, response to a need model, internal change agent model, lighthouse model, outside agent model, incentives for change model (Arthur D. Little, 1968)	Discovery-push model (with subtypes: 'science discovers, technology applies' and 'technological discovery'), demand-pull model (with subtypes: 'customer need' and 'management by objectives') (Langrish et al., 1972)	Linear model, chain-linked model (Kline, 1985; Kline and Rosenberg 1986)	Linear model, systemic model (Freeman, 1996)	

(Continued)

1960s	1970s	1980s	1990s	2000s
Social interaction model; R, D, and D model; problem-solver model (Havelock, 1969)	Individual-oriented model, organization-oriented model (Zaltman et al., 1973)	Linear model, evolutionary model, epidemic model (Coombs et al., 1987)	Linear model, linear-plus model (Tait and Williams, 1999)	
Rational model, nonrational model (Schon, 1967)	Decision chain model, development stage model, functional model, department model, R&D model (Roberts and Romine, 1974)	Linear model, multidimensional model (Pinch and Bijker, 1987)		
	Process-phase model, flow model (Kelly and Kranzberg, 1978)	Group development model, decision process model, organizational planning model, organizational change and development model, innovation process model (Van de Ven et al., 1989)		
	Bureaucratic model, management model, system model (Burns, 1975)	Historical model, functional model (emergent), process model (Van de Ven et al., 1989)		
	Model of openness, model of closure, model of branching (Mulkay, 1975)			
	Static model, process model (Rogers et al., 1977)			
	Manufacturer-active model, customer-active model (Von Hippel, 1979)			

AIDA: attention, interest, desire, action; R&D: research and development.

## Anexo 5: Criterios de Decisión Modelo Stage-Gate

CRITERIOS	0	4	7	10	CALIFICACIÓN
<b>Ajuste Estratégico e Importancia</b> • Grado de alineación con el negocio y/o estrategias de innovación • Importancia del proyecto para la empresa	• Falta de alineación • Proyecto no es importante			• Alineación considerable • Proyecto es muy importante	
<b>Producto &amp; Ventaja Competitiva</b> Grado al cual el producto potencial: • Ofrece mayores beneficios al cliente • Impacta la ventaja competitiva	• Sin ventaja competitiva; sin impacto en nuestra habilidad para competir			• Provee beneficios altamente diferenciados • Aumenta en alto grado la habilidad para competir	
<b>Atractivo del Mercado</b> • Tamaño del mercado • Tasa de crecimiento del mercado	• Mercado pequeño o nicho • Crecimiento de mercado limitado o nulo			• Mercado muy significativo • Alto crecimiento del mercado	
<b>Sinergias &amp; Competencias Centrales</b> • Apalancar nuestras competencias centrales en mercadeo, ventas, manufactura/operaciones, y/o distribución • Disponibilidad de recursos requeridos (habilidades, capacidades y experiencia)	• Habilidad nula o limitada para apalancar competencias centrales • Recursos requeridos no están disponibles y no pueden ser adquiridos			• Fuertes oportunidades para apalancarse en competencias centrales • Recursos requeridos están disponibles y accesibles	
<b>Viabilidad Técnica</b> • Grado de complejidad técnica • Tamaño de la brecha técnica	• Solucion técnica altamente compleja • Brecha técnica muy grande			• Solución técnica sencilla • Brecha técnica limitada o nula	
<b>Recompensa Financiera vs. Riesgo Financiero</b> • Duración del periodo de recuperación (payback) • Nivel de riesgo Financiero	• Periodo de recuperación largo • Riesgo financiero muy alto			• Periodo de recuperación bueno • Riesgo financiero limitado, que es aceptable	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	<input type="checkbox"/> SEGUIR <input type="checkbox"/> PARAR <input type="checkbox"/> RECICLAR <input type="checkbox"/> ESPERAR				<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>

## Anexo 6: Encuesta a Visitantes

El presente estudio tiene como objetivo determinar los aspectos principales para la mejora del proceso de innovación y lanzamiento de nuevos productos en Malecón 2000.

---

Nombre (opcional):

Lugar:

Fecha:

---

1. **Nacionalidad:**
  - Ecuatoriana
  - Extranjero
2. **¿Acostumbra visitar el Malecón 2000?**
  - Sí
  - No
3. **Si respondió afirmativamente la anterior pregunta. ¿Con qué frecuencia son sus visitas?**
  - Rara Vez
  - A veces
  - Siempre
4. **Si respondió negativamente la anterior pregunta. ¿Por qué?**
  - No le interesa visitar
  - No conoce de su existencia
  - Otros
5. **¿Cuáles son los productos/servicios que más utiliza?**
  - Parques
  - Áreas comerciales
  - Entretenimiento/Parques
  - Cinema
  - Teatro
  - Otros
6. **¿Conoce Usted a la organización a cargo de administrar el Malecón?**
  - Sí
  - No
7. **¿Podría indicar su grado de satisfacción con los productos del Malecón?**
  - No satisfecho
  - Poco satisfecho
  - Moderadamente satisfecho
  - Muy satisfecho
  - Extremadamente satisfecho
8. **¿Sabe si la organización encargada del Malecón 2000, cuenta con un medio que permita a los visitantes enviar ideas sobre nuevos productos o servicios?**
  - Sí
  - No
9. **¿Le gustaría participar con ideas de nuevos productos en Malecón 2000? a través de algún medio?**
  - Sí
  - No
10. **Si respondió afirmativamente, seleccione un medio:**
  - Portal Web de Innovación
  - Buzón de sugerencias
  - E-mail
  - App Móvil

## Anexo 7: Encuesta a Colaboradores Administrativos

El presente estudio tiene como objetivo determinar los aspectos principales para la mejora del proceso de innovación en la Fundación Malecón 2000.

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Por favor responda las siguientes preguntas:

1. **¿Participa en la creación o generación de nuevos productos o servicios en la empresa?**
  - Sí
  - No
  
2. **¿Cuál de las siguientes situaciones le parecen conocidas?**
  - Insatisfacción con los resultados obtenidos con nuevos productos.
  - Alta generación de nuevos productos.
  - Satisfacción general en todos los productos lanzados.
  
3. **¿Está satisfecho con el proceso actual de innovación?**
  - Sí
  - No
  
4. **¿Utiliza su organización algún método o modelo especializado para la gestión de la innovación?**
  - Sí
  - No
  
5. **En el proceso de innovación, ha utilizado alguna herramienta/metodología como las siguientes:**
  - Stage-Gate
  - Innovación Abierta
  - Lluvia de ideas
  
6. **¿Le parece conveniente la utilización de un Modelo Especializado aplicable a la Fundación en futuros procesos de innovación?**
  - Sí
  - No
  
7. **En caso de responder Sí a la anterior pregunta. ¿Le gustaría contar con un sistema informático para gestionar la innovación de productos en la Fundación?**
  - Sí
  - No
  
8. **¿De qué otra forma considera Usted que se puede mejorar la innovación en la Fundación Malecón 2000?**

Firma (opcional)