



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Diagnóstico de las prácticas de innovación en la empresa Blue Card para el año 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

AUTOR: Prieto Castro, Juan Carlos

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo. MSc

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

2016

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MSc.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diagnóstico de las prácticas de innovación en la empresa Blue Card para el año 2.015 realizado por Prieto Castro Juan Carlos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016.

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Prieto Castro Juan Carlos, declaro ser autor del presente trabajo de titulación: Diagnóstico de las prácticas de innovación en la empresa Blue Card para el año 2015, siendo el MSc. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor: Prieto Castro, Juan Carlos

Cédula 1705332615

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de manera especial a mi hijo Mathías Emilio Prieto Silva, pues es él, el principal motor que me mueve, motiva en mi vida en general y profesional, más aún cuando quiero ser el mejor referente, ejemplo y en él quiero que se refleje lo mejor de mí.

Con todo mi amor para ti Mathías.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos quienes me dieron impulso, soporte, apoyo y fuerzas para continuar y culminar una etapa importante en mi vida, como es la profesional; en especial a mi esposa Isabel quien me dio y me da apoyo y fuerzas en todos mis proyectos de vida, mi hijo Mathías por ser mi alegría mas grande , mis padres Carlos e Ivette por su gran ejemplo de honestidad, amor y trabajo, todos mis hermanos. Quiero agradecer también a la Universidad Técnica Particular de Loja, sus maestros y director de Tesis por todo lo aprendido. Todos los mencionados en este agradecimiento de una u otra manera enseñaron y aportaron de manera invaluable en mis conocimientos y estudios como en el desarrollo de mi tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 La innovación en la empresa.....	6
1.1.1 Concepto .....	6
1.1.2 Características.....	7
1.2 Practicas innovadoras .....	9
1.2.1 Beneficios para la empresa.....	9
1.2.2 Procesos de gestión de la innovación .....	10
1.2.3 Cobertura de la innovación .....	10
1.2.4 Control de la innovación.....	14
1.3 Relación de la innovación y el mejoramiento de la empresa .....	15
1.3.1 Relación con el cliente .....	15
1.3.2 Relación con los objetivos internos .....	16
1.3.3 Relación con la competencia .....	17
1.4 Modelos de gestión de las prácticas innovadoras.....	18

1.4.1 Procesos de valor al cliente .....	18
1.4.1 Procesos basados en el avance científico.....	22
1.4.2 Procesos basados en el talento humano .....	23
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS DE LA EMPRESA BLUE CARD</b> 25	
2.1 Breve reseña histórica de la empresa .....	26
2.2 Determinación de los procesos internos.....	27
2.3 Evaluación de las prácticas innovadoras internas .....	37
2.4 Análisis e interpretación de datos.....	39
2.5 Diagnóstico resultante .....	57
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>PROPUESTA DE MEJORA A LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS</b> ..... 60	
3.1 Estructura de la propuesta .....	61
3.2 Descripción de las fases de la propuesta .....	63
3.2.1 Descripción de la Fase I.....	64
3.2.2 Descripción de la Fase II.....	70
3.2.3 Descripción de la Fase III.....	77
3.2.4 Descripción de la Fase IV .....	81
3.3 Proceso de implantación de la propuesta .....	84
3.4 Unidad estratégica de control de la propuesta.....	86
3.5 Presupuestos aplicables a la propuesta .....	87
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>IMPACTOS DE LA PROPUESTA</b> .....	
4.1 Impacto Económico.....	92
4.2 Impacto en la satisfacción del cliente .....	92
4.3 Impacto en la sociedad.....	93

CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Innovación en los diferentes procesos de la empresa .....	11
Tabla 2. Ubicación geográfica Blue Card .....	31
Tabla 3. Principales prácticas de innovación de Blue Card.....	39
Tabla 4. Edad .....	40
Tabla 5. Género .....	41
Tabla 6. Tiempo de trabajo .....	42
Tabla 7. Pregunta No.1. Cumplimiento de prácticas innovadoras.....	43
Tabla 8. Pregunta No.2. Participación en actividades de innovación .....	44
Tabla 9. Pregunta No.3. Información para identificar debilidades en las áreas .....	45
Tabla 10. Pregunta No.4. Programas de capacitación .....	46
Tabla 11. Pregunta No.5. Apoyo Tecnológico .....	47
Tabla 12. Pregunta No.6. Espacios de dialogo.....	48
Tabla 13. Pregunta No.7. Presupuesto accesible .....	49
Tabla 14. Pregunta No.8. Procesos de retroalimentación .....	50
Tabla 15. Pregunta No.9. Procesos de evaluación .....	51
Tabla 16. Pregunta No.10. Prácticas internas para relacionar al personal.....	52
Tabla 17. Pregunta No.11. Impulso a la innovación .....	53
Tabla 18. Tabla de ponderación.....	64
Tabla 19. Resultados de la ponderación .....	65
Tabla 20. Relación entre fortalezas y oportunidades (Matriz Aprovechamiento)....	67
Tabla 21. Relación entre debilidades y amenazas (Matriz de Vulnerabilidad) .....	68
Tabla 22. Formulación de estrategias .....	69
Tabla 23. Recursos posibles a utilizar para el diseño de las aplicaciones.....	73
Tabla 24. Implementación Fase II área interna .....	74
Tabla 25. Implementación Fase II área externa .....	76
Tabla 26. Descripción de perfiles y responsabilidades propuestas.....	78
Tabla 27. Implementación fase III .....	80
Tabla 28. Indicadores.....	82

Tabla 29. Indicadores etapa II .....	83
Tabla 30. Indicadores etapa III .....	83
Tabla 31. Cronograma de implementación .....	85
Tabla 32. Presupuesto planteado .....	87
Tabla 33. Detalle de los costos .....	88
Tabla 34. Capital requerido.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores inmersos en la innovación .....	7
Figura 2. Características inmersas en el valor.....	18
Figura 3. Imagen Corporativa .....	32
Figura 4. Organigrama .....	35
Figura 5. Ejes innovadores del servicio .....	38
Figura 6. Edad.....	40
Figura 7. Género.....	41
Figura 8. Tiempo de trabajo.....	42
Figura 9. Pregunta No.1. Cumplimiento de prácticas innovadoras .....	44
Figura 10. Pregunta No.2. Participación en actividades de innovación.....	45
Figura 11. Pregunta No.3. Información para identificar debilidades en las áreas... 46	
Figura 12. Pregunta No.4. Programas de capacitación.....	47
Figura 13. Pregunta No.5. Apoyo Tecnológico.....	48
Figura 14. Pregunta No.6. Espacios de dialogo .....	48
Figura 15. Pregunta No.7. Presupuesto accesible.....	49
Figura 16. Pregunta No.8. Procesos de retroalimentación.....	50
Figura 17. Pregunta No.9. Procesos de evaluación.....	52
Figura 18. Pregunta No.10. Prácticas internas para relacionar al personal.....	53
Figura 19. Pregunta No.11. Impulso a la innovación .....	53
Figura 20. Estructura propuesta .....	62
Figura 21. Estructura interna .....	71
Figura 22. Círculo de calidad para la innovación .....	78
Figura 23. Fases del control propuestas.....	81
Figura 24. Unidad estratégica.....	86

## RESUMEN

Para Blue Card, la innovación es un requerimiento esencial que busca mejorar constantemente la identificación en el mercado, alcanzando un posicionamiento que permita cumplir con las metas establecidas.

Su desarrollo, demanda de estructuras que permitan canalizar sugerencias y criterios del personal a fin de mantener un crecimiento sostenido que marque la diferencia y permita a la empresa ser líder en el mercado.

Por ello, la investigación luego de un diagnóstico interno que identificó diversos factores que impactan en su gestión propone una estructura dinámica en donde se promueve mecanismos de innovación efectiva, los cuales se permitirán transformar ideas en elementos tangibles que el cliente percibirá y contribuirán a superar sus expectativas en el mercado. De esta manera, el desarrollo se considera representa un aporte esencial para permitir una mejor calidad de servicio y principalmente una mayor consolidación en el mercado con servicios que aportan valor al cliente.

Lo expuesto, busca señalar la importancia de la innovación y como esta deber ser tratada adecuadamente para que se conviertan en mecanismos que aporten a la empresa a mejorar constantemente.

**PALABRAS CLAVE:** Innovación, mejoramiento, participación, valor, integración.

## **ABSTRACT**

To Bluecard, innovation is an essential requirement that seeks to constantly improve the identification market, reaching a position that allows compliance with the targets. Development, demand for structures to channel suggestions and criteria of staff to maintain a sustained growth that makes a difference and allow the company to be a market leader. Therefore, the investigation after an internal assessment that identified several factors that affect management proposes a dynamic structure where mechanisms for effective innovation is promoted, which is considered to make it possible to transform ideas into tangible items that the customer will receive and contribute to overcoming market expectations. Thus, development is considered to represent an essential contribution to enable better quality of service and especially further consolidation in the market with services that add value to the customer, which are developed with elaborate advantages based on the active participation of all who form the company. Grounds, seeks to stress the importance of innovation and how it should be properly treated to become mechanisms to provide for the company to constantly improve.

**KEYWORDS:** Innovation, improvement, participation, value integration.

## INTRODUCCIÓN

El tema investigado se basa en identificar los procesos actuales de la empresa Blue Card para identificar las prácticas innovadoras que aplica. Su desarrollo identifica debilidades internas que afectan el crecimiento empresarial y no permitan un mejor desenvolvimiento en el mercado, afectando sus niveles de competitividad. Para ello, se proponen seis capítulos de estudio.

El primer capítulo presenta diversas teorías relacionadas a la innovación y el diseño de procesos, identificando mecanismos viables a ser aplicados para alcanzar resultados eficientes que aporten al desarrollo empresarial.

El segundo capítulo presenta el diagnóstico de la empresa, analizando los procesos internos y evaluando las practicas innovadoras desarrolladas. Su aporte principal es la presentación de un análisis primario basado en la utilización de una encuesta y entrevista, los cuales brindan información pertinente y útil para el sustento de la propuesta.

El tercer capítulo presenta la propuesta de mejora, estableciendo una estructura secuencial y lógica la cual pueda ser implementada de manera eficiente. Su desarrollo toma como base la información levantada, priorizando la participación activa del personal para que sus ideas y criterios puedan ser canalizados adecuadamente transformándose en valores que permitan a la empresa ser reconocida por su innovación.

El cuarto capítulo analiza diversos impactos posibles a esperarse de la propuesta. En este caso, analiza la misma desde una visión económica, social y desde la perspectiva del cliente. Determinando la utilidad de la propuesta y los beneficios que se espera alcanzar.

Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones en relación a los objetivos determinados.

La importancia que tiene la investigación radica en que trata un tema fundamental para Blue Card, mismo que en la actualidad presenta una serie de debilidades que afectan su rendimiento y le hacen vulnerable de la competencia. Por ello, como respuesta al problema planteado se expone una estructura enfocada a incentivar la innovación

transformándola en mejoras constantes y reales que permitan elevar la calidad del servicio prestado impulsando a la empresa hacia un mejoramiento continuo.

El alcance de los objetivos se basa en sustentar la propuesta con teorías actualizadas e información propia del mercado, para que esta pueda ser implementada de manera efectiva, logrando alcanzar importantes impactos que mejoren el servicio prestado.

Su desarrollo contó con el aporte de los directivos y personal de la empresa, haciendo viable la aplicación de los instrumentos diseñados. En cuanto a inconvenientes, existieron demoras en el levantamiento de datos, pero estas pudieron ser superadas no afectando el cumplimiento de los objetivos planteados.

En este caso, la metodología exploratoria, inductiva, descriptiva y científica aportó con el desarrollo capitular expuesto, dando como resultado una propuesta totalmente factible de ser aplicada.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**



## **Título**

Diagnóstico de las prácticas de innovación en la empresa Blue Card para el año 2.015

### **1.1 La innovación en la empresa**

#### **1.1.1 Concepto**

Kotler, Philip (2010) señala que los servicios deben anticipar las necesidades del cliente objetivo promoviendo ventajas competitivas que permitan su reconocimiento siendo las bases para alcanzar el liderazgo. Sobre lo citado expone lo siguiente:

“Es responsabilidad de todo administrador el alinear constantemente sus productos y servicios a los requerimientos el mercado. El producto y la comercialización deben incentivar su elección, siendo un proceso que garantizará la disponibilidad de una participación de mercado que permita alcanzar rentabilidad”  
(Kotler, 2010, pág. 156)

Analizando lo expuesto, se observa que las prácticas de innovación se enfocan a mejorar los productos y servicios que se ofertan en el mercado, buscando atraer la atención del cliente para satisfacer sus necesidades. Su desarrollo debe ser integral, es decir debe concentrarse tanto en el producto como en los procesos de comercialización, buscando generar adecuadas impresiones en el cliente.

Para la empresa, el perfeccionamiento constante de sus productos y servicios representa la posibilidad de mantener una participación de ventas adecuada que le permitan alcanzar los objetivos de rentabilidad. Su desarrollo debe sustentarse en mecanismos administrativos que integren una efectiva planificación, organización, dirección y control.

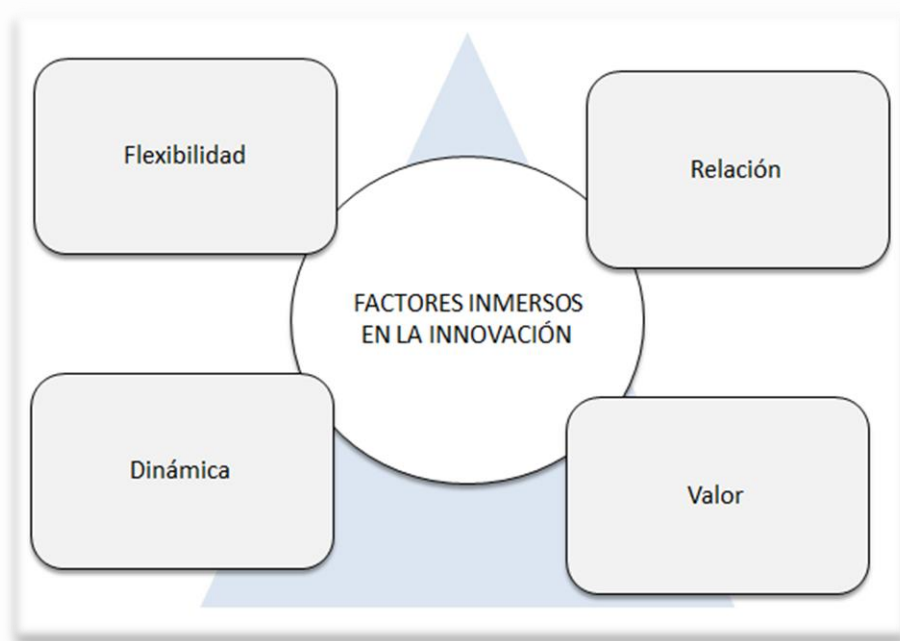
### 1.1.2 Características

Definidos estos elementos, se puede definir la innovación como “la creación o modificación de un producto para que este disponga de atributos que permitan al consumidor satisfacer sus requerimientos” (Alcivar, 2009, pág. 81).

En el ámbito empresarial la innovación va ligada justamente a los cambios en los patrones de comportamiento de los clientes motivada por la cultura, los avances de la ciencia y tecnología, entre otros. Es una responsabilidad de la empresa establecer procesos internos que permitan realizar los ajustes necesarios para que sus productos y servicios sean siempre competitivos.

Martínez, Roberto (2009) identifica varias características relacionadas a la innovación, las cuales se expresan en la siguiente figura:

**Figura 1. Factores inmersos en la innovación**



**Fuente:** (Martinez, 2011, págs. 22-25)

A continuación, se describen los factores señalados:

- **Flexibilidad:** Los procesos internos en la empresa se encuentran en constante cambio producto de la forma de satisfacer las necesidades del cliente. Por ello, a

nivel interno la innovación implica la adaptación de los cambios, promoviendo un producto que sea original, creativo y principalmente mejore la atención de los requerimientos que tiene el cliente.

- **Dinámica:** La innovación es permanente. Tiene un inicio en la empresa, pero no un final. Su desarrollo debe ser parte de la cultura interna del personal y del direccionamiento interno que la empresa adopte. Debido a que siempre existe la posibilidad de perfeccionar los procesos, es necesario mantener una práctica activa de mejorar lo que se tiene, a fin de consolidar una aceptación del mercado. Las empresas que no cumplen con este rol, simplemente quedan estancadas en el tiempo, razón que da lugar a su extinción.
- **Relación:** La innovación debe marcar un fortalecimiento entre la empresa y el cliente. Es decir, los cambios, ajustes y modificaciones que se realicen deben permitir alcanzar mayores resultados, debiendo estos evaluarse en función de la satisfacción del cliente y de la rentabilidad.
- **Valor:** La innovación debe orientarse a forjar valor en el mercado. Esto marca un reconocimiento del cliente frente a una marca o producto que internamente genera atributos que permitan la diferenciación. El liderazgo y posicionamiento en el mercado tiene lugar cuando el cliente prefiere un producto, considerando que este es mejor que la competencia. Al respecto, la innovación provoca factores que el cliente identifica, evalúa y compara, teniendo argumentos para tomar sus decisiones.

Cada uno de los factores señalados implica la necesidad de establecer estructuras internas que den lugar a prácticas efectivas en la innovación, permitiendo que la empresa se encuentre debidamente conectada con sus clientes.

## 1.2 Practicas innovadoras

### 1.2.1 Beneficios para la empresa

Innovar los procesos internos genera múltiples beneficios para la empresa, estos generalmente se enfocan a dos factores que se señalan a continuación:

- **Satisfacción del Cliente:** La satisfacción del cliente con un producto o servicio representa la experiencia que este tiene en su consumo. Si el producto o servicio cumple y supera sus expectativas, entonces el cliente buscará consumirlo frecuentemente acorde a su necesidad. Además, comentará su experiencia positiva, transformándose en un difusor de la empresa, aspecto que desde el punto de vista de mercadeo es un elemento que fomenta el crecimiento. (Al, 2011, pág. 112).
- **Rentabilidad:** La innovación tiene un objetivo económico en la empresa. Su desarrollo busca obtener mayor atractivo en el producto o servicio, dando lugar a un incremento en la cantidad de clientes que opta por su consumo. Desde el punto de vista financiero, la innovación debe estar relacionada con el incremento de la rentabilidad, aspecto que puede enfocarse de manera independiente a mejorar los ingresos, reducir los costos o gastos o ambos paralelamente. (Sánchez, 2010, pág. 19)

La innovación en base de los factores citados promueve un crecimiento de la empresa, en la medida que incentiva al cliente a preferir un producto o servicio, aspecto que da lugar a una mayor rentabilidad interna. Su desarrollo permite a una empresa alcanzar una mejor participación de mercado, siendo vital para que pueda subsistir.

Toda empresa demanda de una constante evolución en cuanto a sus procesos internos, productos y servicios prestados, siendo la innovación un mecanismo que permite adaptarse a las necesidades del cliente, manteniendo siempre un enfoque fresco y diferenciador. Por ello, es fundamental contar con medios que permitan direccionar a la empresa y orientarla hacia su constante crecimiento.

### **1.2.2 Procesos de gestión de la innovación**

Harrington, James (2009) señala que los cambios internos en los procesos deben ser el resultado de profundos análisis en los cuales se busque generar valor al cliente. Sobre esto cita con respecto a la innovación lo siguiente;

“Innovar un proceso implica hacerlo más efectivo en su capacidad de generar valor para el cliente, el cual lo requiere para satisfacer una necesidad y poder mejorar su calidad de vida.” (Harrington, 2009, pág. 140).

La definición presentada permite entender que la innovación cumple un proceso que debe ser delimitado y sustentado. Es decir, su desarrollo parte de la investigación del mercado en donde se identifique las necesidades del cliente para establecer atributos en el producto o servicio que permitan mantener una adecuada relación, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Como se observa, innovar no es una tarea sencilla, implica conocimiento, experiencia y recursos que cada empresa debe asignar para alcanzar procesos que generen un valor al cliente capaz de incentivar la compra del mismo.

### **1.2.3 Cobertura de la innovación**

La empresa se conforma de varias áreas que deben trabajar de manera conjunta para que alcancen un desarrollo efectivo. La calidad es el resultado de las acciones cumplidas, en donde el cliente o usuario final percibe valor en el producto o servicio. Para que una empresa opere de manera efectiva, las acciones deben ser diseñadas, buscando en cada una establecer aportes para que el producto o servicio final sea del agrado del cliente. Por ello, la innovación es un proceso que debe ser universal, es decir debe enfocarse en las diferentes áreas para que pueda ser efectivo.

Alejandro Berumen señala que “la innovación será útil cuando mantenga una visión amplia de la empresa, procurando que todas sus áreas se alineen a los objetivos esperados” (Berumen, 2011, pág. 41). Lo expuesto, describe la necesidad de incorporar procesos que no descuiden ninguna de las áreas internas, ya que cualquier falencia en estas, afecta los resultados finales. De esta manera, la cobertura de la innovación deberá

tomar en consideración procesos de apoyo y críticos para que los resultados aporten a mejorar la calidad de productos y la prestación de servicios.

Ángel Alarcón define a los procesos de apoyo como aquellos “encargados de asistir con recursos humanos, técnicos y tecnológicos a todas las áreas permitiendo su operatividad” (Alarcón, 2011, pág. 14).

Por otro lado, los procesos críticos son aquellos “encargados de las actividades esenciales en la empresa que están directamente relacionadas con la producción, operación y servicio” (Alarcón, 2011, pág. 23). En este caso, ambos procesos requieren de una constante evolución, siendo la innovación un medio para que siempre mejoren la ejecución de sus actividades.

Complementado lo expuesto con lo citado por Michael Porter, cada empresa debe estructurar una cadena de valor, en donde los procesos de apoyo y críticos sean definidos ampliamente. “La cadena de valor indica que cada proceso interno en una empresa impacta en el resultado final que el cliente interno y externo percibe” (Porter, 2010, pág. 127).

La innovación debe permitir que tanto los procesos de apoyo como los críticos sean constantemente mejorados, incorporando acciones más efectivas que permitan alcanzar mejores resultados. En este sentido, es fundamental establecer campos sobre los cuales la innovación puede aportar a la empresa. Si bien cada empresa dispone de sus procesos propios, estos pueden ser agrupados de la siguiente manera:

**Tabla 1. Innovación en los diferentes procesos de la empresa**

<b>Proceso de apoyo</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Innovación</b>
<b>Administración</b>	<b>Talento Humano</b>	Disponer de procesos efectivos que permitan identificar los perfiles requeridos en cada área, seleccionar, inducir y capacitar adecuadamente al personal.
	<b>Calidad</b>	Desarrollar mecanismos que incentiven la evaluación interna, estableciendo medidas que permitan alcanzar altos niveles de

		rendimiento y certificación.
	<b>Subproceso</b>	<b>Innovación</b>
	<b>Tecnología</b>	Incorporar y diseñar aplicaciones apoyadas en infraestructura tecnológica que aumenten la cobertura de servicio y la eficiencia en su prestación.
	<b>Servicios Generales</b>	Mejorar la prestación de servicios internos como limpieza, seguridad, otros para permitir disponer de un adecuado ambiente laboral que permita cumplir con los objetivos propuestos.

<b>Proceso de apoyo</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Innovación</b>
<b>Financieros</b>	<b>Contabilidad</b>	Contar con medios que faciliten el registro contable de las transacciones operativas realizadas en un determinado período
	<b>Crédito y Cobranza</b>	Establecer mejoras en los procesos de recuperación de la cartera vencida en base al otorgamiento de crédito
	<b>Caja y pagos</b>	Disponer de controles eficientes que permitan un buen uso de los recursos financieros de la empresa.

<b>Procesos críticos</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Innovación</b>
<b>Producción y Operaciones</b>	<b>Producción</b>	Disponer de procesos que permitan garantizar alta calidad en los productos ofertados.
	<b>Inventarios</b>	Disponer de sistemas eficientes de control de inventarios que abastezcan a la producción o puntos de venta.
	<b>Logística</b>	Desarrollar una red de cobertura que permita hacer accesible los productos a los clientes destino.
	<b>Compras</b>	Controlar los procesos de abastecimiento de materias primas, bienes o servicios requeridos en la empresa.

<b>Procesos críticos</b>		
<b>Proceso</b>	<b>Subproceso</b>	<b>Innovación</b>
<b>Mercadeo</b>	<b>Comunicación</b>	Disponer de medios que permitan al cliente identificar los productos o servicios ofertados
	<b>Publicidad</b>	Apoyar las estrategias de difusión de la marca para que esta llegue al mercado objetivo
	<b>Comercialización</b>	Consolidar mecanismos que permitan transformar a los clientes potenciales en clientes fijos.

**Fuente: (Switz, 2011, pág. 234)**

La innovación está presente en cada una de las áreas que existan en la empresa, enfocándose a mejorar su rendimiento y resultado. Por ello, la cobertura debe ser integral, es decir debe buscar que cada una mejore su gestión aportando a la empresa a alcanzar sus metas.



#### **1.2.4 Control de la innovación**

Como todo proceso, la innovación requiere de un constante control para evitar incurrir en falencias que pongan en riesgo el normal desempeño de la empresa. Su desarrollo debe integrar acciones internas y externas. Las primeras se enfocan directamente en los cambios que se realicen, mientras que las segundas a la relación de los cambios con respecto al mercado.

Al encontrarse la empresa en un entorno dinámico, competitivo y cambiante es necesario que se evalúen constantemente sus procesos y el comportamiento de los clientes a fin de marcar una relación efectiva que permita a la empresa alcanzar una diferenciación. La innovación implica conocer la competencia, sus acciones y estrategias. De igual manera, identificar las necesidades del cliente y los cambios en sus patrones de compra, para que con la información levantada se dé paso a una constante mejora de los procesos y productos.

El control como función administrativa se enfoca en la evaluación y monitoreo, que identifique el real desempeño obtenido en un período determinado. Su realización señalará debilidades y falencias, dando paso a planes correctivos y de mejoras. Agustín Castro señala que el control “es un proceso de retroalimentación cuya función principal es identificar el desempeño de los recursos a fin de tomar decisiones que permitan cumplir con los objetivos propuestos” (Castro, 2012, pág. 109).

Para establecer un control efectivo interno es necesario contar con una metodología clara y efectiva, la cual se apoye en procesos que permitan su cumplimiento. En la actualidad, el avance de la ciencia y tecnología permite incorporar medios ágiles apoyados en aplicaciones informáticas las cuales facilitan la obtención de información. El Business Process Management es un ejemplo de los procedimientos que actualmente pueden ser incorporados en la empresa para controlar su gestión. Edgar Altamirano define a los BPM como “una estructura especializada en la evaluación del desempeño que trabaja en función de indicadores de gestión” (Altamirano, 2012, pág. 23).

Relacionado el concepto con la innovación, se considera útil el incorporar en cada proceso indicadores que monitoreen los resultados, evaluando la gestión y determinando

áreas que puedan ser mejoradas. Los indicadores de gestión deberán responder a las funciones de cada proceso, pudiendo ser clasificados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.

La función esencial del uso de indicadores es tener información sobre el desempeño que se traduzca en cambios y mejoras. La innovación aporta con criterios que permitan marcar un referente en el mercado, superando a la competencia y destacándose de los demás para que la empresa y sus productos puedan ser reconocidos. Es deber de cada empresa estructurar sus sistemas de control, los cuales deben alinearse a las actividades que impulsan la innovación. En este sentido, su desarrollo incrementará la productividad en la empresa.

### **1.3 Relación de la innovación y el mejoramiento de la empresa**

#### **1.3.1 Relación con el cliente**

Lee Krajewski indica que la empresa debe atender los requerimientos del cliente siendo original y proponiendo nuevas alternativas enfocadas a satisfacer sus necesidades. “La relación con el cliente se fundamenta en un producto y servicio que supera las exigencias del cliente, permitiéndole mejorar su calidad de vida” (Krajewski, 2011, pág. 56).

En base a lo expuesto, la relación entre innovación y mejoramiento fundamentado en la relación con el cliente se basa en permanecer en constante vigilia de lo que el cliente requiere, incorporando servicios y desarrollando productos que se encuentren debidamente orientados.

Las tendencias del mercado, la moda u otras manifestaciones que determinan los patrones de comportamiento del cliente deben ser entendidas. De igual manera, las necesidades y formas como la competencia directa e indirecta las atienden representan un insumo necesario para que la empresa disponga cambios en sus estructuras.

Ser innovador implica adelantarse a lo existente en el mercado, proponer nuevas alternativas que atiendan de mejor manera al cliente. Internamente, su desarrollo implica la adopción de cambios los cuales representan una mejoría.

Se puede inferir que la innovación es un mecanismo para mejorar los procesos, debido que le permite asignar una serie de características que el cliente identificará y evaluará para desarrollar una mayor lealtad.

“El cliente siempre busca un mayor rendimiento y satisfacción con los productos y servicios que consume. Procura alcanzar el mejor rendimiento de su dinero y satisfacer plenamente sus necesidades. En la medida que lo logre desarrollará lealtad frente a una marca” (Varo, 2010, pág. 119).

Para poder brindar al cliente una máxima satisfacción es fundamental que el producto o servicio ofertado sea de calidad. También es requerido que este sea accesible y pueda ser identificado por el cliente potencial. La innovación marca un camino a seguir que impulsa hacia el alcance del liderazgo, siendo un estado que permite a una empresa alcanzar un alto rendimiento.

### **1.3.2 Relación con los objetivos internos**

El funcionamiento de una empresa requiere de lineamientos esenciales que determinen su accionar. La filosofía institucional implica la definición de una visión, misión, objetivos estratégicos, principios y valores los cuales marcan el horizonte que determina cada una de las acciones internas. Para Carlos Sáenz los objetivos “describen lo que la empresa quiere alcanzar en un tiempo definido, siendo la base por la cual se diseñan las estrategias” (Saézn, 2012, pág. 179).

La innovación se relaciona con los objetivos internos en la medida que apoya a su cumplimiento. En este sentido, para innovar es fundamental contar con un plan estructurado en donde se definan estrategias que apunten hacia los objetivos esperados. Es fundamental contar con objetivos para que la innovación sea adecuada y se encamine a acciones requeridas.

La falta de objetivos evita que las acciones internas puedan ser evaluadas adecuadamente. En este caso, la innovación no tendrá metas que cumplir ni podrá determinar los alcances obtenidos con su desarrollo. Al respecto, se identifica que es

necesario contar con parámetros que cuantifiquen los objetivos y permitan determinar si las acciones incurridas han sido provechosas.

### **1.3.3 Relación con la competencia**

La innovación permite a la empresa ser más competitiva en la medida que marcará una diferenciación que permita al cliente reconocer una marca. Este alcance es viable en la medida que los cambios o propuestas sean del interés del cliente y superen lo ofertado por otras empresas.

La relación existente con la competencia evita copias que mantengan a la empresa en segundos planos o cumpla estrictamente con posiciones secundarias que no permitan un desarrollo efectivo. La innovación propone mejoras, retos, liderazgo que la empresa deberá decidir si optar o no.

Lo expuesto marca una característica esencial en la innovación dada por la decisión de una empresa en querer sobresalir en el mercado, marcar un rumbo y proponer elementos pioneros que marquen un posicionamiento de mercado. El innovador determina una diferencia basada en propuestas no antes vistas que mejoran la capacidad de servicio al cliente.

Para Keith Denton la competencia renueva sus servicios buscando captar la atención de los clientes objetivo. Sus estrategias se orientan a alcanzar resultados que tienden a afectar a las otras organizaciones. “La competitividad en el mercado produce barreras de entrada que limitan la cantidad de ofertantes, incrementando su rentabilidad” (Denton, 2012, pág. 34).

La innovación se convierte en un medio que permite superar las barreras de entrada creadas en los mercados, permitiendo que los clientes dispongan de nuevas opciones que puedan cambiar su comportamiento y lealtad. Para una empresa, ser innovadora representa incrementar su competitividad, afianzando su posicionamiento.

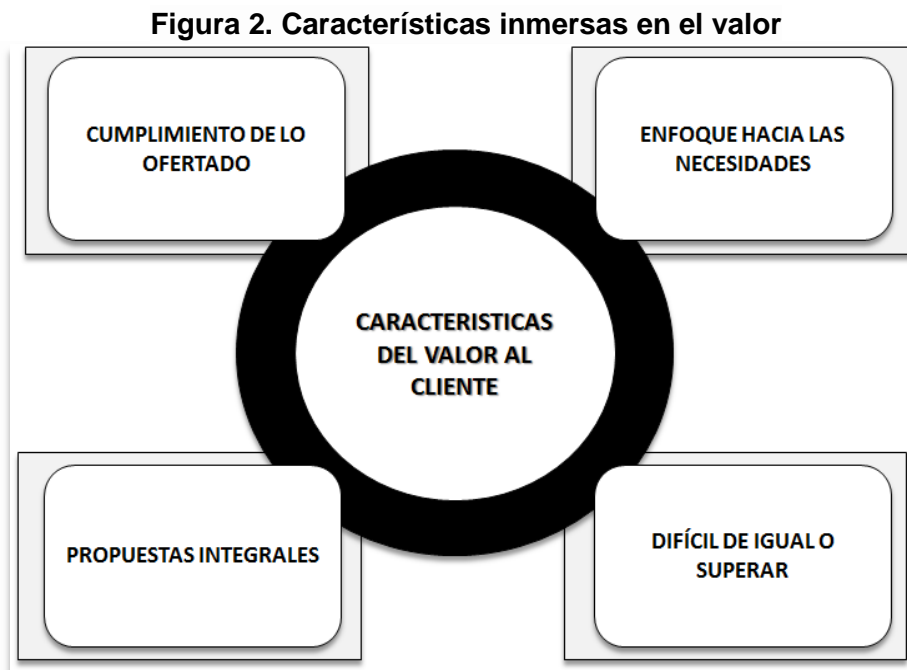
## 1.4 Modelos de gestión de las prácticas innovadoras

### 1.4.1 Procesos de valor al cliente

El valor es un aspecto intangible que el cliente percibe en base a la satisfacción que ha tenido al consumir un determinado producto o servicio. Su identificación se produce de manera interna, mediante un proceso evaluativo en donde compara los requerimientos exigidos con lo recibido. Al Ries describe que la guerra de la mercadotecnia “tiene lugar en el cerebro de cada cliente potencial, el cual evalúa las opciones disponibles y toma una decisión de compra” (Al, 2011, pág. 145).

Para generar valor es necesario involucrar a todos los procesos internos de la empresa, enfocándose a disponer de un producto o servicio que el cliente pueda identificar, consumir y evaluar. En la medida que este supere sus expectativas, la empresa alcanzará mayores oportunidades de desarrollo.

Existen varias características inmersas en el valor, las cuales se clasifican de la siguiente manera:



Fuente: (Cuadros, 2011, pág. 90)

A continuación, se describe cada una de estas:

- **Cumplimiento de lo ofertado**

Al consumir el cliente un determinado producto analiza factores que fueron ofrecidos. Estos se convierten en obligaciones que la empresa debe entregar al cliente. En la medida que estos elementos no sean entregados, el cliente perderá interés o satisfacción frente a lo recibido, aun cuando esto haya cumplido niveles de calidad adecuados. En este caso, pese a que el producto o servicio sea considerado bueno, la falta de elementos ofertados afectará la percepción del cliente, produciendo insatisfacción.

El valor por lo tanto parte de una percepción que el cliente tiene en base a expectativas generadas, las cuales evalúa una vez que ha consumido un producto. Las expectativas pueden deberse a múltiples factores como los siguientes:

- **Precio y valor:** El cliente determina si por el precio pagado ha obtenido una satisfacción equivalente que lo justifica.
- **Cantidad y valor:** El cliente evalúa si la cantidad recibida por el valor pagado ha sido adecuada, satisfaciendo su necesidad.
- **Calidad y valor:** La calidad es subjetiva y depende de características como la cantidad, presentación, trato, entre otras. Estos elementos son evaluados determinado si lo recibido es adecuado o no.
- **Condiciones y valor:** Las condiciones implican crédito, ofertas, promociones y demás que el cliente evalúa para determinar el valor que un producto o servicio tiene.

Como se puede observar, existen varios parámetros que determinan el valor en un producto o servicio, debiendo estos ser previamente identificados para que puedan ser incorporados. La innovación parte de propuestas que relacionan cada uno de estos elementos permitiendo que el cliente los pueda aprovechar.

- **Enfoque hacia las necesidades**

El cliente es una persona natural o jurídica que requiere de determinados productos o servicios para cubrir un requerimiento. La necesidad motiva hacia el consumo, permitiendo una vez consumido el producto llegar a un nivel de satisfacción. El valor está directamente relacionado al nivel de satisfacción alcanzado, en donde el cliente percibe la atención recibida y los beneficios que le han sido entregados.

La innovación debe garantizar que la empresa adquiera un enfoque hacia el cliente, dando lugar a productos y servicios que le permitan alcanzar un alto nivel de satisfacción. En este caso, el cliente comparará lo recibido con lo esperado y con lo ofertado por la competencia, desarrollando una imagen que le motivará o no a adquirir nuevamente.

En la actualidad, la alta competitividad existente en todos los mercados produce que el enfoque hacia las necesidades del cliente sea una obligación. Sobre esto, cada empresa deberá proponer ideas que sean del agrado del cliente y que le permitan diferenciarse.

Antonio Pérez describe ciertas actividades que revelan el enfoque hacia las necesidades las cuales indica “cada empresa debe evaluar a fin de orientar los cambios que pueden ser implementadas” (Pérez, 2011, pág. 178).

Conforme lo expuesto, a continuación, se detalla diferentes procesos que determinan el enfoque a los clientes obtenidos en cada empresa:

- **Investigación de mercados:** La empresa dispone de procesos que monitorean al cliente, identificando sus gustos y preferencias, siendo una información elemental para diseñar los procesos de servicio.
- **Capacitación interna:** La preparación, actualización y mejoramiento de las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias del personal serán determinantes en la calidad del servicio y enfoque en las necesidades del cliente.
- **Diseño de procesos:** Los procesos internos comprenden una relación de las actividades las cuales generan valor al cliente. En la medida que los procesos cumplan acciones encaminadas a mejorar el servicio, el cliente identificará que sus necesidades han sido atendidas.

El enfoque hacia las necesidades del cliente comprende un diseño absoluto de la empresa hacia el servicio, siendo la innovación un recurso que pueden utilizar para alcanzar un enfoque que atraiga al cliente y le invite a consumir los productos ofertados.

- **Propuestas integrales**

Las empresas requieren de un dinamismo constante en su operación. Esto implica que deben disponer de procesos flexibles que se adapten a los cambios existentes y propongan alternativas que sean del interés del cliente. El producto o servicio ofertado, así como los procesos que los generan deben estar sustentados en propuestas claramente diseñadas. Estas propuestas deben abarcar varios ejes internos de la empresa y externos del mercado para ser efectivos.

“Una empresa competitiva se diferencia de las demás por las propuestas que plantea al cliente, las cuales son difíciles de encontrar en otros competidores. Su desarrollo es el resultado de un diseño completo de procesos los cuales tienen como principal objetivo el alcanzar un impacto en el cliente que se traduzca en una mayor participación y rentabilidad” (Dueñas, 2012, pág. 42) .

Las propuestas integrales implican ofertas debidamente diseñadas que buscan establecer un precedente en el mercado, captando la atención de clientes potenciales para que prueben el producto o servicio y reconozcan la diferencia frente a los otros ofertantes.

La innovación permite consolidar planes integrales, entregándoles un sentido único y exclusivo que el cliente tiende a valorar. Su aplicación acelera el proceso de aceptación del cliente frente al producto, dando paso a relaciones a largo plazo.

- **Propuestas difíciles de igualar y superar**



Una de las prácticas comunes que tiene el cliente es comparar lo ofertado por una empresa con lo de la competencia. La comparación es un mecanismo orientado a aprovechar las mejores oportunidades de mercado. En este caso, el valor que adquiera una empresa guarda relación con una oferta difícil de igualar o superar. La innovación en este campo, ocupa un rol fundamental, en la medida que establece propuestas que sean atractivas y que generen una expectativa y satisfacción alta en el cliente.

El valor en una empresa marca un posicionamiento que se traduce en resultados, los cuales permiten mejorar la cobertura de atención y el rendimiento. Las empresas que generan valor van alcanzando un nivel que les permite expandir sus operaciones y crecer. La innovación aporta a producir valor en una empresa, marcando una tendencia que ayuda a las empresas a sobresalir frente a las demás.

#### **1.4.1 Procesos basados en el avance científico**

La tecnología, el conocimiento y los avances científicos en la actualidad cambian la forma de concebir las empresas. Varios conceptos anteriormente indispensables, en la actualidad pierden vigencia en las empresas, dando lugar a cambios y eliminación de paradigmas que los directores y responsables deben asumir. La propia comercialización, por ejemplo, cuenta en la actualidad con medios como el internet los cuales se van convirtiendo en uno de los principales mecanismos para dar a conocer los productos o servicios ofertados. El marketing digital va ganando terreno desplazando los medios tradicionales como la radio, prensa y televisión.

La innovación y la tecnología se encuentran ligados en la medida que la segunda se convierte en un medio para promocionar cambios y mejoras que hacen de un servicio o producto más atractivo. Esto demanda de un amplio conocimiento en cuanto a su uso, para aprovechar las ventajas del conocimiento y traducirlas en resultados para la empresa.

Lo expuesto revela la necesidad de una alta preparación del personal responsable de los procesos de las empresas para que puedan establecer acciones que marquen una diferencia en el mercado y se apoyen en el desarrollo del conocimiento.

## 1.4.2 Procesos basados en el talento humano

El Talento Humano marca un direccionamiento en la empresa. El personal permite que se cumplan los procesos y se alcance altos niveles de innovación. Las propuestas que se desarrollen serán responsabilidad directa de quienes están encargados de las diferentes áreas.

La innovación requiere de un personal capacitado, que conozca los retos y cambios existentes en el mercado. Identifique las tendencias y visualice oportunidades. La preparación constante sumada a la creatividad permite generar servicios y productos que sean identificados en el mercado.

El éxito en la innovación relacionada con el talento humano requiere que estos trabajen en equipo, es decir produzcan una sinergia que dé resultados novedosos, útiles y efectivos. Ramiro Falck señala que “las empresas que cuenten con personal comprometido y capaz, mantendrán una diferenciación en el mercado” (Falck, 2011, pág. 9).

El personal en la empresa es de vital importancia para ser innovador. Sus propuestas y criterios establecerán el direccionamiento que la empresa tendrá, siendo su gestión responsable de los resultados que se alcancen.

Los conceptos expuestos permiten identificar la importancia que tiene la innovación en la empresa. Su desarrollo integra las diferentes áreas empresariales y recursos disponibles para ofertar productos y servicios que puedan ser identificados en el mercado y marquen una tendencia que ayude a la empresa a cumplir sus objetivos.

La innovación requiere de una alta preparación, trabajo en equipo y esfuerzo, siendo su resultado un impulsador de mejoras. Los actuales niveles de competitividad establecen un escenario en donde cada vez es más complicado ser creativo, por lo que la innovación dispone de un alto valor que permitirá alcanzar una importante participación de mercado.

En una empresa, la innovación no es el resultado del aporte individual. Su desarrollo requiere de estructuras que combinen las competencias del personal de todas las áreas para formular acciones tendientes a hacer atractivo un producto o servicio. Es por lo tanto

necesario implementar procesos que se orienten a impulsar cambios y generar una oferta fresca y dinámica que captive el interés del cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS DE LA EMPRESA BLUE CARD**

## 2.1 Breve reseña histórica de la empresa

Blue Card es una empresa ecuatoriana enfocada en brindar servicios de asesoría y asistencia en viajes, brindando una cobertura en casos de accidente, enfermedad, demoras en los vuelos, pérdida de equipaje, entre otros beneficios.

La empresa cuenta con el respaldo de Planet Assit INC, corporación líder en asistencia y seguro de viajes en Estados Unidos. Sus oficinas se encuentran en el estado de Florida y mantienen relaciones comerciales con la mayoría de países en Latinoamérica.

En Ecuador Blue Card es innovadora en la prestación de seguros de viaje, desde sus inicios en el año 1997, la empresa se destacó por proponer una asistencia integral la cual permita al turista o ejecutivo que viaje contar con un respaldo que le brinde seguridad y atienda sus requerimientos en el caso de presentarse eventualidades.

Los servicios incluyen además la administración de servicios de salud, siendo una empresa líder en el mercado por su calidad y asistencia. Una de las principales ventajas competitivas existentes es la conformación de una red de servicios mundial, contando con atención en todo el mundo. En este caso, el cliente puede contar con una asistencia inmediata independientemente del destino en donde se encuentre.

La empresa ha buscado siempre mantener una evolución en cuanto a la calidad de sus servicios. Desde la apertura en Ecuador, se focalizó en proponer un servicio requerido, pero poco común en el mercado. Sus objetivos iniciales se basaron en dar a conocer la importancia que tiene el contar con un seguro de viaje, aspecto que anteriormente se consideraba un servicio suntuario poco requerido. Inclusive, el mercado en general consideró como un gasto adicional poco efectivo el contar con seguros de viaje, siendo una imagen que se buscó erradicar.

En la actualidad, el mercado objetivo compuesto por turistas y ejecutivos de Ecuador conoce más sobre el servicio, reconociendo la importancia que tiene el seguro y la asistencia que este contempla. En este caso, los logros alcanzados han permitido que la empresa se mantenga en constante crecimiento, aspecto que es positivo, pero no suficiente. Es importante mejorar constantemente las estrategias a fin de que se consolide la empresa como la principal proveedora de seguros de salud y viaje en el país.

## **2.2 Determinación de los procesos internos**

A continuación, se hace una revisión de los procesos internos, abarcando elementos propios de la empresa que han permitido su crecimiento en el mercado.

- **Filosofía Corporativa**

Para cumplir con una prestación efectiva, la empresa aprobó en el año 2014 una filosofía corporativa que impulsa el cambio y el mejoramiento de procesos. Esta se encuentra vigente en la actualidad y establece la necesidad de contar con servicios altamente calificados que permitan atender las necesidades del cliente con servicios exclusivos. A continuación, se describe y analiza sus principales lineamientos:

- **Misión:**

Asegurar el bienestar de nuestros clientes, a través del desarrollo de soluciones integrales e innovadoras en servicios de salud, manteniendo altos niveles de calidad y eficiencia, en beneficio de nuestra gente, proveedores y sociedad. (Blue Card, 2015).

La misión propuesta permite identificar la importancia que tiene para la empresa la oferta de soluciones integrales e innovadoras, lo que implica la adopción de estructuras que permitan constantemente mejorar la calidad de sus servicios a fin de garantizar una atención efectiva. La calidad y eficiencia son elementos indispensables en su operación, lo que implica que todo el personal es responsable de promover cambios que permitan alcanzar mejores resultados. El crecimiento de la empresa se basa en ofertar servicios que permitan brindar una asistencia diferenciadora, en donde el cliente cuente con un respaldo en Ecuador y en cualquier parte del mundo en donde viaje.

- **Visión**

Convertirnos en un referente en la industria de servicios de salud, que cumple y supera las exigencias de nuestros clientes, creando valor a largo plazo y mejorando su calidad de vida. (Blue Card, 2015)

El buscar ser un referente en la industria de servicios de salud marca la necesidad de establecer elementos que permitan diferenciar a la empresa de su competencia. La innovación es un referente institucional en la medida que su desarrollo permite alcanzar un posicionamiento de liderazgo, el cual es parte de los objetivos institucionales.

A continuación, se exponen los principios corporativos, los cuales rigen el comportamiento de cada uno de sus procesos internos:

- **Principios corporativos:**

#### **Colaboración**

Trabajamos con nuestros proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad y satisfacer las necesidades de los mismos.

#### **Transparencia**

Absoluta claridad en los procesos y en las acciones de los integrantes de la empresa.

#### **Servicio**

Cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todos los ámbitos de nuestra empresa.

## **Integridad**

Respetamos y cumplimos nuestra normativa interna y todo lo que rodea la empresa.

## **Innovación**

Generación continúa de ideas y estrategias que contribuyan a la mejora de la empresa. (Blue Card, 2015)

Analizando los principios corporativos se puede resaltar la existencia de la innovación como parte de su estructura. Esta ha sido definida como la necesidad de generar ideas y estrategias para que la empresa pueda mejorar su gestión. La innovación califica a la empresa como activa en el mercado. Es decir, no se conforma con lo ofertado, buscando siempre alcanzar un mejor producto para incrementar sus clientes y los niveles de satisfacción. Su desarrollo busca ser pionero en el país, siendo una empresa que cuida los detalles y conforma procesos certificados en donde la calidad es una obligación.

En función de los principios citados, la empresa ha establecido valores estratégicos con los cuales busca diferenciarse. A continuación, su descripción:

- **Valores estratégicos**

Los valores estratégicos definidos por la empresa son:

## **Atención personalizada**

Nuestros planes de asistencia se adaptan a las necesidades de nuestros clientes. Brindamos un servicio de asistencia personalizado, las 24 horas los 365 días del año en



cualquier lugar donde se encuentre, solucionando los inconvenientes durante su viaje de manera ágil y oportuna.

### **Calidad y mejora continúa**

Nuestra operación, gestión y organización cumple con los más altos estándares de calidad entregando el mejor servicio, generando lealtad y confianza entre nuestros clientes y canales de distribución.

### **Amplia red médica a nivel mundial**

Amplia red mundial Acceso directo a las instituciones médicas más prestigiosas y reconocidas del mundo.

### **Administración de Reclamaciones**

De manera eficiente llevamos a cabo el proceso de manejo de reclamos, revisión y ajustes de facturas médicas.

### **Innovación tecnológica**

Contamos con recursos tecnológicos de última generación, idóneos para minimizar tiempos de respuesta y maximizar los resultados. (Blue Card, 2015)

Como se puede apreciar, la innovación nuevamente es citada dentro de los valores estratégicos. En este caso su fundamenta se relaciona con la tecnología, buscando ofertar servicios más ágiles, accesibles y de amplia cobertura. La empresa apuesta por la incorporación tecnológica en sus procesos, para atender cualquier inquietud de sus

clientes, aunque en la actualidad no dispone de plataformas bidireccionales, siendo esto una debilidad que puede orientar una posible propuesta.

Para sustentar lo expuesto, se copia información propia de la su página web: “Como Operamos- Mediante una simple llamada telefónica a través de nuestro Contact Center, usted puede acceder a los servicios y beneficios que le ofrece Blue Card.” (Blue Card, 2015)

Analizando lo citado, llama la atención el que se identifique como único canal a la llamada telefónica. Esto se considera poco efectivo y relacionado con la innovación tecnológica que es parte de sus acciones principales. En este caso, se considera existen área que deben mejorarse dentro de las cuales se encuentra la información que el cliente accede mediante su página. En la actualidad, la adquisición del servicio puede realizarse por los siguientes medios:

- **Compra On line:** Utilizando la página web. [www.bluecard.com.ec](http://www.bluecard.com.ec)
- **Compra telefónica:** Utilizando las líneas de servicio telefónico.
- **Compra presencial:** Visitando las agencias o puntos de venta en los aeropuertos.

Se evidencia en base a los valores que la atención al cliente es un factor determinante en el servicio. La inclusión de una administración de reclamos determina la existencia de debilidades, pero a la vez de necesidad de cambio y mejora. Esto parte de la innovación que debe ser evaluada no solo en el producto o servicio final sino también en los procesos que permiten prestarlo. Al ofertar servicios intangibles, la ejecución del mismo demanda de la integración del personal, por lo que es necesario fortalecer todas las actividades que se relacionen con el cliente.

- **Ubicación de la empresa**

La matriz de la empresa se encuentra en la ciudad de Quito. Mantiene agencias en Guayaquil, Cuenca y Manta. A continuación, la descripción de las direcciones geográficas:

**Tabla 2. Ubicación geográfica Blue Card**

<b>Ciudad</b>	<b>Ubicación</b>
<b>Quito (Matriz)</b>	Gonzalo Serrano N37-13 y José Correa
<b>Aeropuerto Quito</b>	Quito Airport Center. Mariscal Sucre
<b>Cuenca</b>	Simón Bolívar 12-30 y Tarqui

<b>Guayaquil</b>	Parque Empresarial Colón. Torre empresarial. Of. 314
<b>Aeropuerto Guayaquil</b>	Salida Internacional Aeropuerto José Joaquín de Olmedo
<b>Manta</b>	Oficina Flavio Reyes y Av. 21 diagonal a la Óptica Alemana

Fuente: (Blue Card, 2015)

- **Imagen Corporativa**

La imagen corporativa de Blue Card se ha diseñado mostrando elementos propios del servicio. En este caso, se evidencia una relación directa con los viajes en avión en donde aplican los seguros ofertados. Esta se describe a continuación:

**Figura 3. Imagen Corporativa**



Fuente: (Blue Card, 2015)

Analizando la imagen, esta mantiene un símbolo circular que subjetivamente determina estabilidad, seguridad, cobertura. Al interior se ha diseñado una flecha que apunta hacia arriba. Su inclusión se considera hace referencia justamente al servicio prestado y a la intención que tiene la empresa en crecer y desarrollarse.

La gama cromática utilizada combina colores fuertes. El azul subjetivamente expresa profundidad mientras el rojo energía. (Malo, 2011, pág. 34). Los colores marcan un contraste que permite claramente diferenciar el nombre y logo del contorno.

En cuanto al slogan, “la forma de viajar seguro” (Blue Card, 2015), revela la base del servicio prestado, aspecto que se considera correcto para la clara identificación por parte de los clientes.

- **Cobertura del servicio**

La cobertura del servicio prestado representa la principal ventaja competitiva que la empresa tiene en el mercado. Su desarrollo busca brindar un servicio integral el cual tiene dentro de sus características las siguientes:

**Beneficios generales:**

- Asistencia mundial 24 horas / 365 días del año
- Asistencia médica y hospitalaria
- Atención exclusiva de preexistencias vitales
- Operadores multilingües
- Sin deducibles

**Beneficios médicos**

- Gastos médicos y hospitalarios por accidente
- Gastos médicos y hospitalarios por enfermedad
- Atención inicial de urgencia vital aun en caso de preexistencia
- Gastos por medicamentos prescritos para el tratamiento de accidente o enfermedad
- Gastos para la atención del dolor por urgencia o trauma odontológico
- Gastos para sesiones de terapia de recuperación física prescrita por accidente o enfermedad
- Exámenes para evaluación diagnóstica
- Traslado de emergencia por recomendación médica
- Repatriación de herido o enfermo por recomendación médica

**Beneficios técnicos**

- Gastos de hotel por convalecencia
- Desplazamiento de acompañante
- Gastos de estancia de acompañante
- Regreso en fecha diferente
- Retorno de menores
- Reembolso de gastos por traslado de vehículo de alquiler

- Asistencia legal (honorarios por abogado, adelanto de fianzas)
- Reembolso de gastos por vuelo demorado o cancelado
- Compensación de gastos por cancelación y/o interrupción de viaje
- Compensación de gastos por cancelación de estudios (Tarjeta Estudiantil)
- Localización de equipaje
- Gastos por demora de equipaje superior a 72 horas
- Gastos por demora de equipaje superior a 12 días
- Indemnización complementaria por pérdida definitiva de equipaje
- Desplazamiento del asegurado por interrupción de viaje debido al fallecimiento de un familiar

### **Beneficios informativos**

- Transmisión de mensajes urgentes
- Envío de efectivo por emergencia
- Asistencia por extravío y/o robo de documentos
- Información sobre visados y vacunación. Reservación de entradas a espectáculos

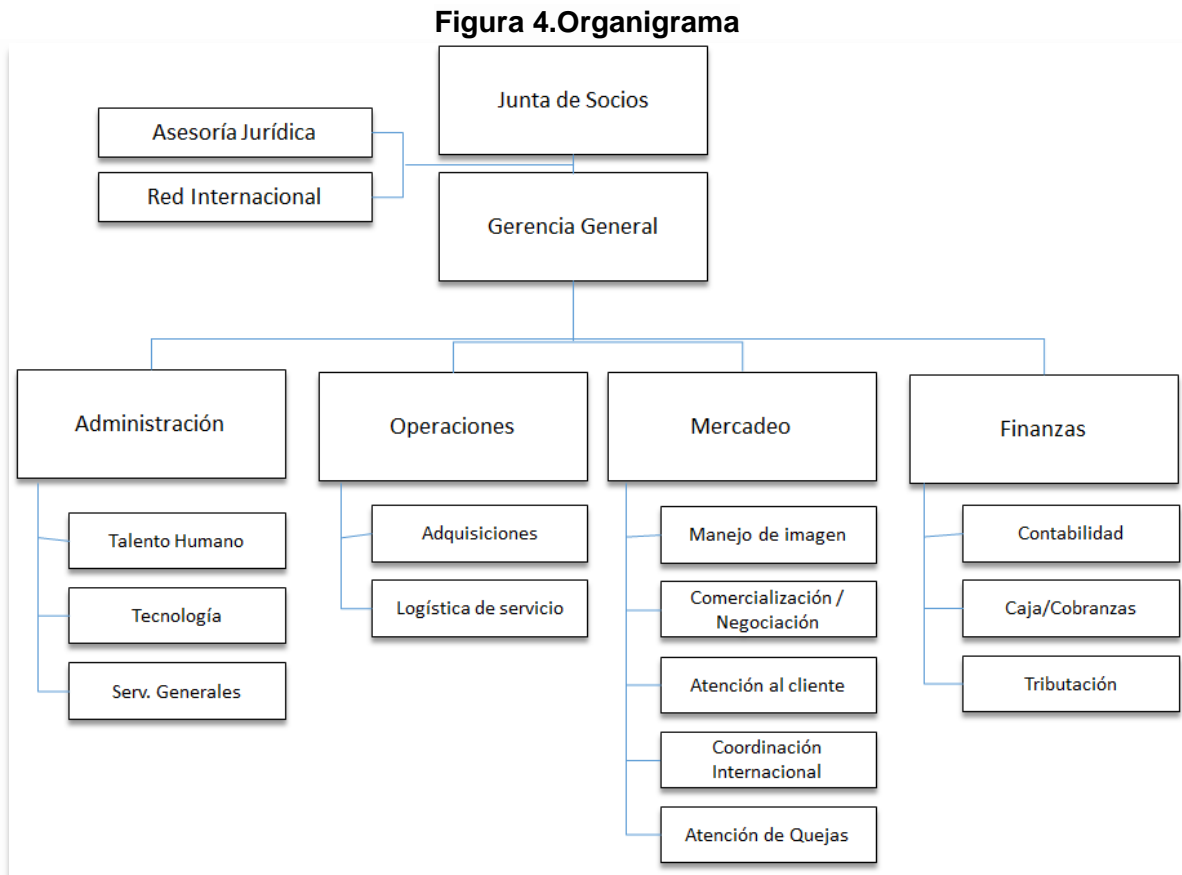
Los servicios ofertados mantienen una amplia cobertura, elemento que se considera un factor determinante en la decisión de adquisición por parte del cliente. La incertidumbre propia de un viaje requiere que el cliente tenga la seguridad de contar con un respaldo en todo el mundo que solvante dificultades que pueden originarse por factores externos no controlables. La descripción de los beneficios clasificada en áreas generales, médicas, técnicas e informativas señala la amplitud de asistencia del servicio y el enfoque de la empresa en atender todo tipo de requerimiento para que el cliente se siente cómodo y seguro teniendo una empresa que trabaja en su seguridad y auxilio.

La calidad del servicio se consolida en disponer de un producto que considere múltiples eventualidades posibles a presentarse, brindando cobertura que difícilmente se podrá obtener en otros proveedores. Esto es viable en base al posicionamiento y respaldo internacional disponible.

- **Procesos de operación**

La estructura interna de la empresa es vertical, manteniendo un orden jerárquico establecido. Sus áreas de operación cumplen un rol determinado que aporta a brindar un servicio efectivo al cliente.

El área de mayor relevancia es la de mercadeo, la cual comprende la atención al cliente y la prestación del servicio, cumpliendo además con los procesos de información, comercialización y negociación. A continuación, se detalla el organigrama vigente a la fecha de estudio:



**Fuente: (Blue Card, 2015)**

A continuación, se describen las áreas:

- **Administración:** Encargado de los procesos de apoyo internos. Administra el talento humano, la asignación y asistencia de tecnología y los servicios generales relacionados al mantenimiento, limpieza y seguridad.

- **Operaciones:** Cumple con las funciones logísticas internas y la adquisición de bienes y servicios requeridos por las áreas. Sus funciones son de apoyo.
- **Mercadeo:** Área principal de la empresa, encargada de todos los procesos que producen relación directa con el cliente. Sus funciones se encargan de los planes de promoción, publicidad, manejo de imagen, atención al cliente, información, coordinación del servicio y atención de quejas.
- **Finanzas:** Cumple con funciones requeridas para el manejo de los recursos financieros. Sus funciones se relacionan a la contabilidad, cobranzas, pagos y tributación.

- **Productos**

Blue Card ha mantenido una política de amplia diversificación de sus productos para mantener una amplia cobertura de asistencia a los diferentes segmentos de la población. En la actualidad estos se encuentran divididos de la siguiente manera:

- **Familiar**

Para cuidar de los que más queremos en todo el mundo. Motivo de Viaje: Turismo. Cobertura: USD 90.000. Titular podrá incluir hasta 4 personas, hasta tercer grado de consanguinidad y primero de afinidad. Niños menores de 12 años no pagan (incluye hasta dos por titular). Sin deducibles. Hasta 72 años. Emisión mínima 3 días, máximo 180 días.

- **Estudiantil**

Le ayudamos a construir su futuro. Motivo de Viaje: Estudios. Cobertura: USD 120.000. Beneficio exclusivo de compensación de gastos por cancelación de estudios. Sin deducibles. Hasta 72 años.

- **Turista**

Para que sus vacaciones sean perfectas. Motivo de Viaje: Turismo. Cobertura: USD 30.000. Sin deducibles. Hasta 72 años. Emisión mínima 3 días, máximo 60 días.

- **Ejecutiva Premium**

Mayor cobertura en su viaje de negocios. Motivo de Viaje: Negocios. Cobertura: USD 200.000. Exclusivo para viajeros frecuentes que tienen relación directa con una empresa. Sin deducibles. Hasta 65 años. Vigencia: 365 días, cobertura en el exterior hasta por los días contratados en uno o varios viajes.

- **Platino**

Beneficios exclusivos para nuestros viajeros más exigentes. Motivo de Viaje: Turismo. Cobertura: USD 250.000. Niños menores de 12 años no pagan (incluye hasta dos por titular). Sin deducibles. Hasta 72 años. Emisión mínima 3 días, máximo 180 días. (Blue Card, 2015).

## **2.3 Evaluación de las prácticas innovadoras internas**

A nivel interno, la empresa no cuenta con un área especializada en la innovación de los procesos y servicios prestados. Pese a esto, la empresa se ha caracterizado por marcar un posicionamiento de liderazgo en el mercado nacional. Desde la apertura de los servicios, su oferta ha sido innovadora, buscando establecer una cultura en el viajero relacionada a la importancia de contar con un seguro de viajes. La información que sustenta su oferta se basa en señalar los imprevistos que pueden ocurrir en un viaje y los riesgos frente a las siguientes situaciones:



- **Pérdida de tiempo:** Por demoras en las conexiones, situaciones climáticas y otras.
- **Riesgo en el transporte de valores:** Riesgos propios por el transporte de valores.
- **Enfermedades repentinas:** Enfermedades en el viaje o en destinos diferentes al hogar de la persona ocurridos.
- **Extravió de equipaje o documentos:** Problemas de logística derivados del servicio de la aerolínea o aeropuerto.

En cada uno de estos casos, la empresa brinda cobertura mundial, siendo un factor diferenciador en el mercado nacional. Conforme lo expuesto, los ejes innovadores ofertados pueden ser clasificados de la siguiente manera:

**Figura 5. Ejes innovadores del servicio**



**Elaborado por: Autor**

La cobertura implica la asistencia completa en relación a los diferentes imprevistos que puedan presentarse en el viaje. Busca generar tranquilidad y seguridad en el viajero, garantizando una asistencia en base a los diferentes imprevistos que puedan ocurrir.

La agilidad se fundamenta en una atención inmediata en cualquier parte del mundo cuando el cliente lo solicite. En este caso, el cliente debe comunicarse con el Call Center central e inmediatamente se activa la operación de atención en base a su necesidad.

La red internacional implica los contactos que mantiene el servicio con diferentes instituciones en el mundo para brindar la atención solicitada por el cliente en base a la cobertura prestada.

En cuanto a deducibles, el servicio cubre el 100% de los gastos incurridos, no existiendo deducibles, factores que permiten generar confianza y seguridad.

El servicio ofertado es innovador en el mercado nacional, no obstante, es fundamental que se mantenga siempre en ejecución medida que permitan mejorarlo. Actualmente, cualquier cambio interno enfocado en la innovación y mejoramiento es realizado mediante iniciativas del propio personal, no existiendo directrices ni procesos especializados. Esto es una debilidad que tiende a afectar la empresa en la medida que puede omitir cambios en el mercado que afecten la comercialización y calidad de servicio.

**Tabla 3. Principales prácticas de innovación de Blue Card**

<b>Innovación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Red de comunicación mundial</b>	A partir de la llamada al Call Center el sistema se integra a nivel mundial en el lugar en donde el cliente solicite el servicio.
<b>Integración</b>	La empresa cuenta con una red de empresas afiliadas a nivel mundial que prestan los servicios de asistencia al turista una vez que este haya solicitado los servicios a nivel mundial
<b>Sistema de unificación de cobros</b>	Los valores cobrados en el origen son aplicables al servicio integral en todas partes del mundo, por lo que no se aplicarán tasas adicionales independientemente del país en donde se opere el servicio demandado.

**Fuente: (Blue Card, 2015)**

## **2.4 Análisis e interpretación de datos**

- **Encuesta**

Para contar con información actualizada que permita identificar el criterio del personal de Blue Card con respecto a las prácticas innovadoras ejecutadas y los

resultados alcanzados en su ejecución y cumplimiento, se procedió a realizar una encuesta. Esta fue aplicada a todo el personal de la Matriz Quito (50 colaboradores), no siendo necesario por la cantidad calcular una muestra representativa, lo que asegura un 100% de confiabilidad en los resultados. El diseño de la encuesta se basó en preguntas cerradas de opción múltiple, las cuales fueron redactadas con un lenguaje sencillo para evitar que el encuestado tenga confusiones en su aplicación. La encuesta obtuvo la autorización del Presidente de la empresa, realizándose el día 6 de octubre del 2015. El proceso cumplido inició con una charla en cada departamento explicando los objetivos de la encuesta. La entrega de la encuesta física y la solicitud de llenado en un tiempo máximo de 45 minutos por persona. Finalmente se recogieron los resultados. A nivel interno, se procedió a clasificar las encuestas y tabularlas para obtener información útil que aporte la investigación. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

**Datos Generales:**

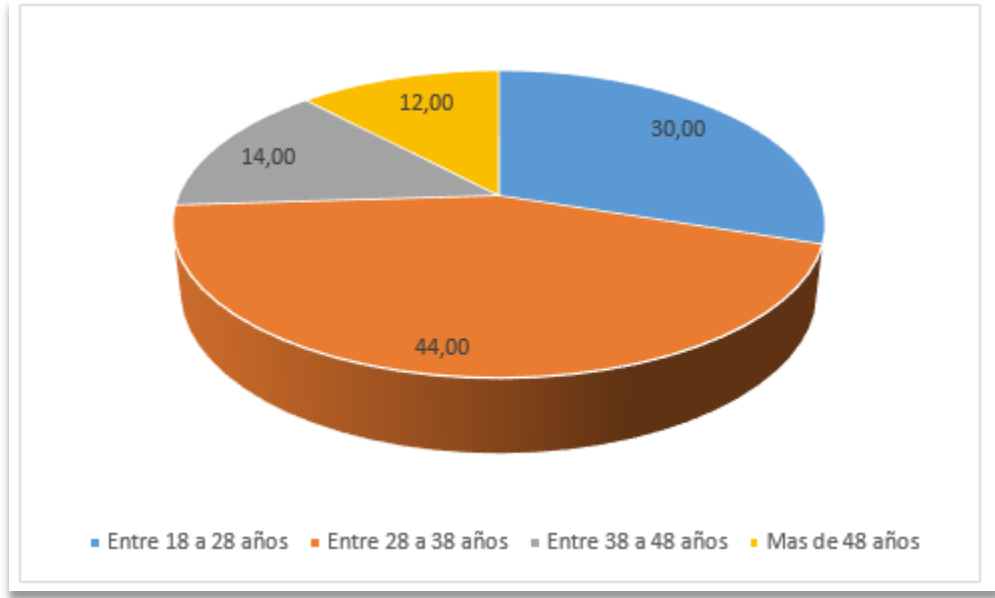
- **Edad**

**Tabla 4. Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Entre 18 a 28 años	15	30,00	30,00
	Entre 28 a 38 años	22	44,00	74,00
	Entre 38 a 48 años	7	14,00	88,00
	Mas de 48 años	6	12,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 6. Edad**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

Se observa que la empresa combina la juventud con experiencia, buscando mantener procesos siempre vigentes a las necesidades del cliente apoyados con medios de comunicación que sean ágiles y oportunos. En este caso, el 44% se encuentra entre 28 a 38 años, el 30% entre 18 a 28 años, el 14% entre 38 a 48 años y el 12% más de 48 años.

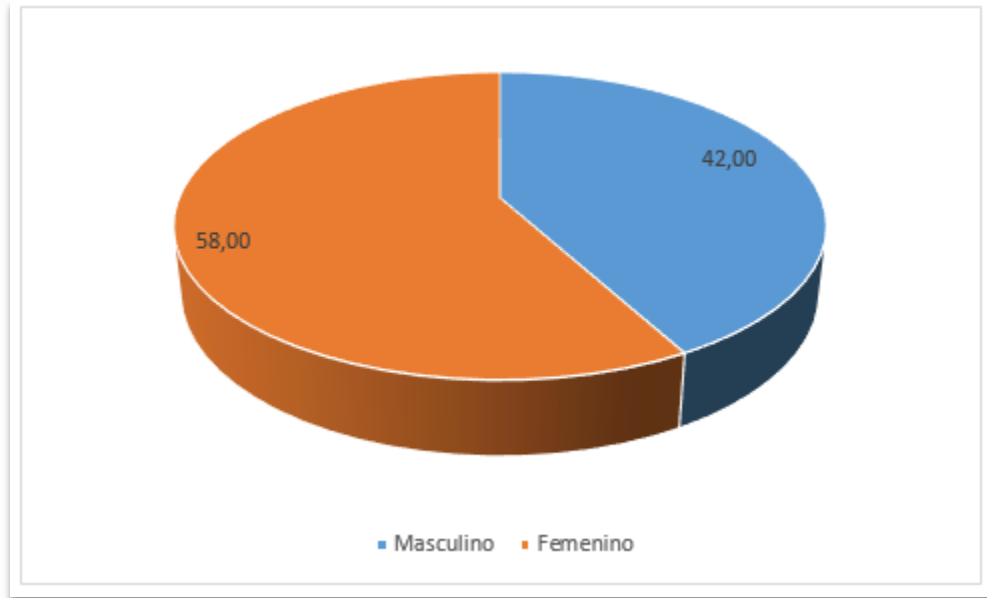
- **Género**

**Tabla 5. Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Masculino	21	42,00	42,00
	Femenino	29	58,00	100,00
Total		50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 7. Género**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

#### **Análisis e interpretación:**

En cuanto al género es importante señalar que no existe un criterio de preferencia en la contratación de personal derivado del género. Su desarrollo se fundamenta en el perfil de la persona. En la actualidad el 58% es femenino y el 42% masculino. En todas las áreas trabajan personal de ambos géneros.

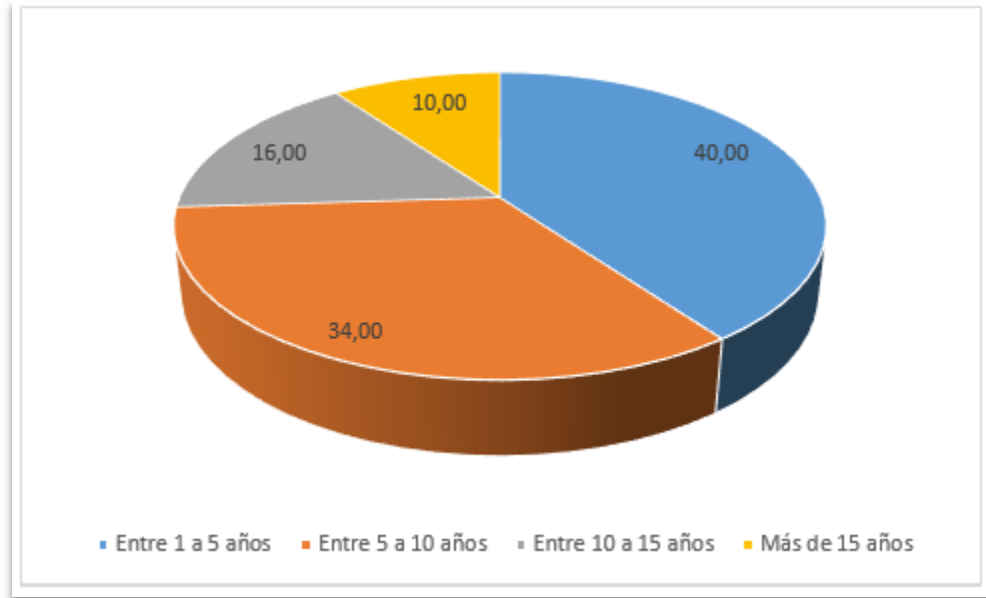
- **Tiempo de trabajo en la empresa**

**Tabla 6. Tiempo de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Entre 1 a 5 años	20	40,00	40,00
	Entre 5 a 10 años	17	34,00	74,00
	Entre 10 a 15 años	8	16,00	90,00
	Más de 15 años	5	10,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 8. Tiempo de trabajo**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

#### **Análisis e interpretación:**

Existe una adecuada estabilidad del personal, factor que representa una base que determina la existencia de un adecuado entorno y cumplimiento de las condiciones laborales. Los resultados señalan que el 40% trabaja entre 1 a 5 años, el 34% entre 5 a 10 años, el 16% entre 10 a 15 años y el 10% más de 15 años.

Es importante resaltar que un adecuado entorno de trabajo facilita la participación del personal en programas de innovación, siendo esto una fortaleza existente.

#### **Desarrollo:**

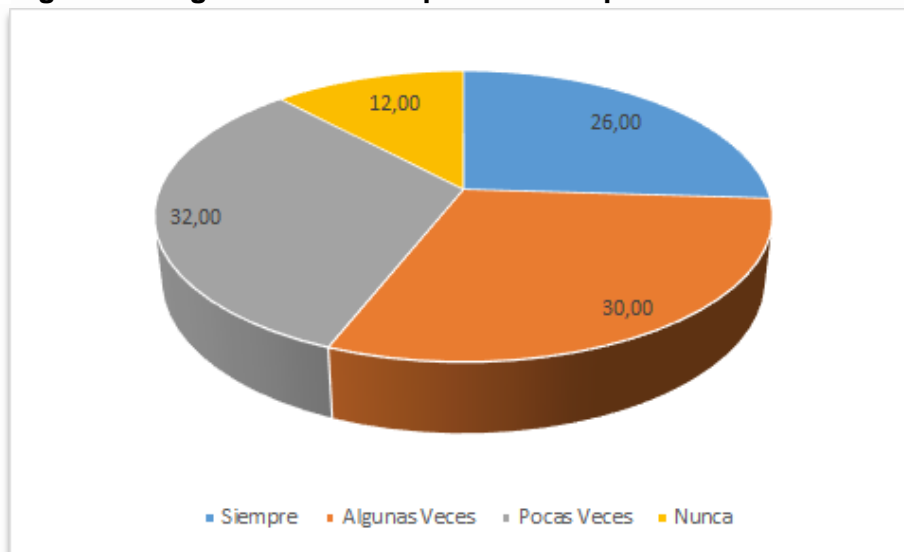
**1. ¿Considera que la empresa cumple con prácticas innovadoras que le permiten diferenciarse en el mercado?**

**Tabla 7. Pregunta No.1. Cumplimiento de prácticas innovadoras**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos Siempre	13	26,00	26,00
Algunas Veces	15	30,00	56,00
Pocas Veces	16	32,00	88,00
Nunca	6	12,00	100,00
Total	50	100,00	

Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)

**Figura 9. Pregunta No.1. Cumplimiento de prácticas innovadoras**



Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)

**Análisis e interpretación:**

Desde la perspectiva del personal, la empresa no cumple con prácticas innovadoras frecuentemente, siendo esta una debilidad que incide en el crecimiento empresarial. El personal considera que pocas veces participa en actividades que impulsan cambios, no existiendo espacios especializados para poder coordinar acciones más efectivas. Los resultados señalan que el 32% pocas veces cumple con prácticas innovadoras, el 30% algunas veces, el 26% siempre y el 12% nunca. Los resultados muestran una debilidad que amerita atención en la propuesta.

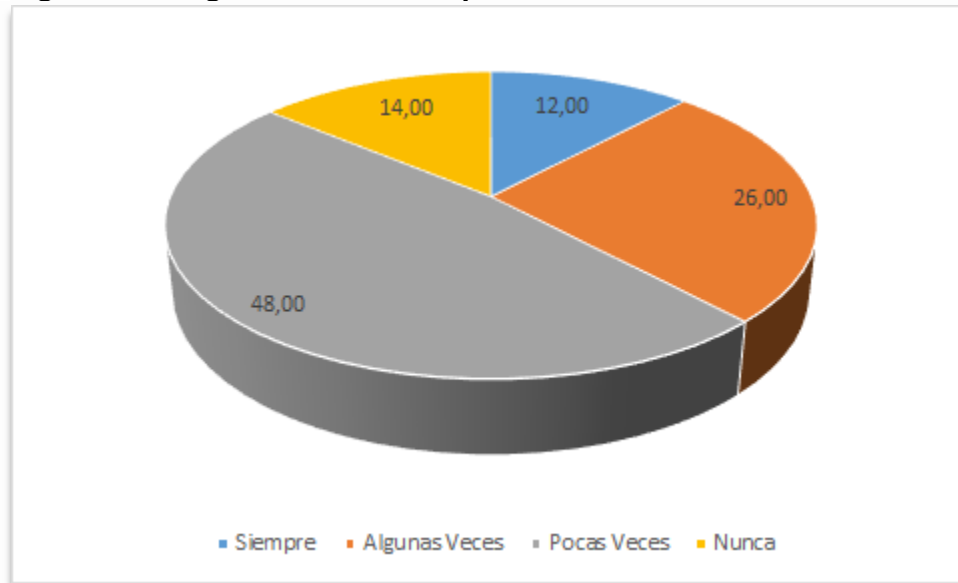
**2. ¿Ha sido usted llamado a participar en actividades para impulsar la innovación en la empresa?**

**Tabla 8. Pregunta No.2. Participación en actividades de innovación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	6	12,00	12,00
	Algunas Veces	13	26,00	38,00
	Pocas Veces	24	48,00	86,00
	Nunca	7	14,00	100,00
	Total	50	100,00	

Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)

**Figura 10. Pregunta No.2. Participación en actividades de innovación**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

El contar con la participación del personal es necesaria para impulsar mejores propuestas innovadoras. En la actualidad, actividades que llamen al personal a participar en actividades enfocadas en la innovación son escasas.

Los resultados muestran que el 48% pocas veces ha sido llamado, el 26% algunas veces, el 14% nunca y sólo el 12% siempre. Se evidencia falencias en los procesos de integración del personal en prácticas que permitan innovar los procesos y servicios prestados.

**3. ¿Cuenta con información que le permita identificar áreas que ameriten cambios y mejoras?**

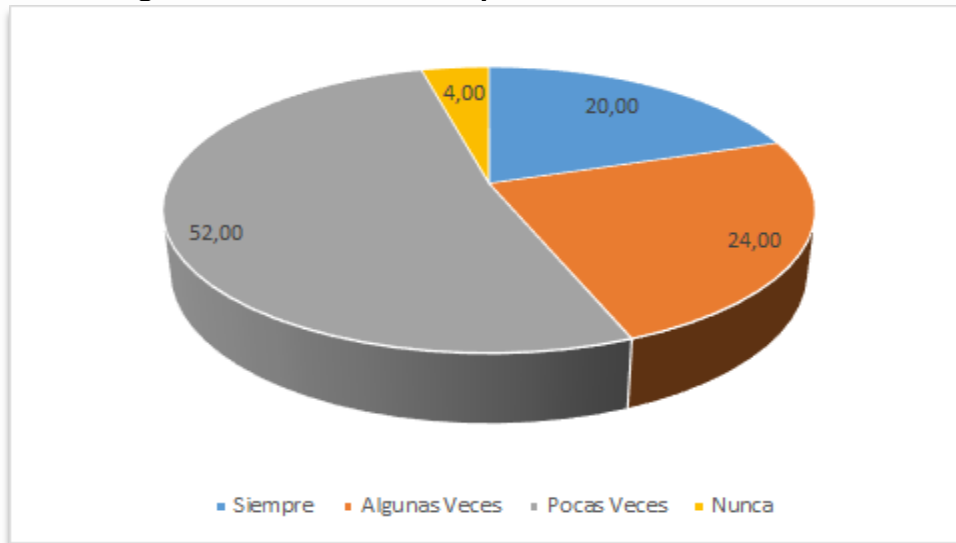
**Tabla 9. Pregunta No.3. Información para identificar debilidades en las áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	10	20,00	20,00
	Algunas Veces	12	24,00	44,00
	Pocas Veces	26	52,00	96,00
	Nunca	2	4,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**



**Figura 11. Pregunta No.3. Información para identificar debilidades en las áreas**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

La innovación requiere de información actualizada que permita al personal identificar posibles áreas de mejora y cambio. Contar con medios informativos internos y externos es requerido siendo un elemento vital en la innovación.

Los resultados muestran que el 52% pocas veces cuenta con información relevante para impulsar la innovación, el 24% algunas veces, el 20% siempre y el 4% nunca.

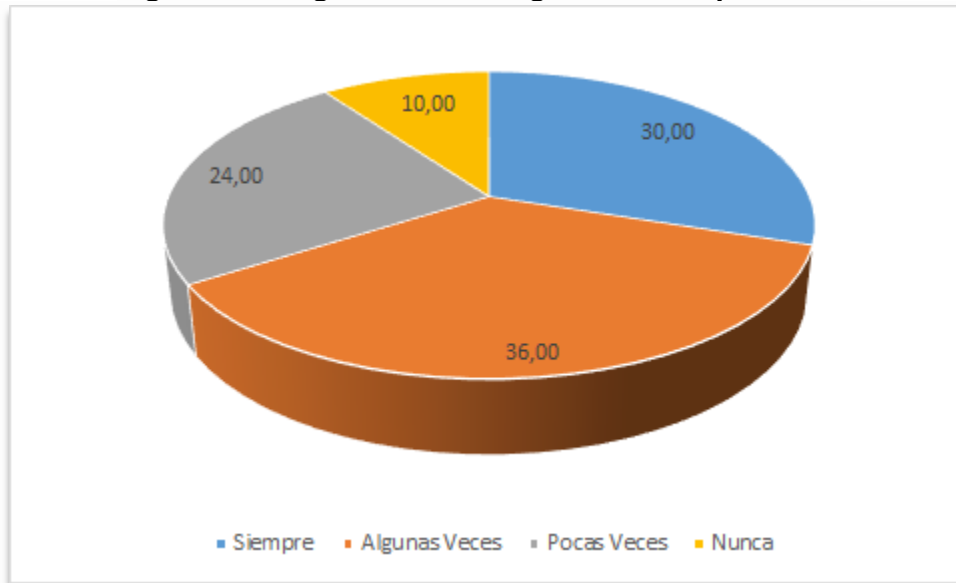
**4. ¿Cuenta con programas de capacitación que le permitan aportar cambios y mejoras que innoven los procesos internos?**

**Tabla 10. Pregunta No.4. Programas de capacitación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	15	30,00	30,00
	Algunas Veces	18	36,00	66,00
	Pocas Veces	12	24,00	90,00
	Nunca	5	10,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 12. Pregunta No.4. Programas de capacitación**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

La preparación del personal es fundamental para proponer prácticas innovadoras de alto impacto y relevancia. La empresa debe contar con planes de capacitación los cuales mejoren las habilidades, competencias y destrezas del personal.

Los resultados muestran que el 36% algunas veces ha recibido capacitación, el 30% indica que siempre, el 24% pocas veces y el 10% nunca. Conforme se observa, existe estructuras de capacitación vigentes las cuales pueden ser mejoradas.

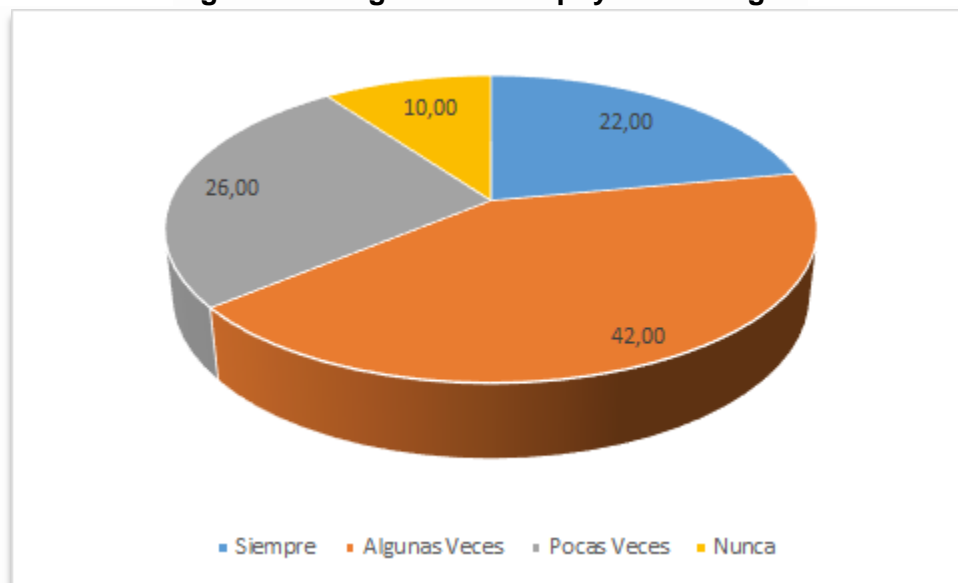
**5. ¿Dispone de apoyo tecnológico que permita apoyar decisiones enfocadas a la innovación?**

**Tabla 11. Pregunta No.5. Apoyo Tecnológico**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	11	22,00	22,00
	Algunas Veces	21	42,00	64,00
	Pocas Veces	13	26,00	90,00
	Nunca	5	10,00	100,00
Total		50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 13. Pregunta No.5. Apoyo Tecnológico**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

El apoyo tecnológico permite a las empresas integrar todas sus áreas fomentando un servicio de mayor agilidad y control interno. Al respecto, el personal señala que dispone de una base importante que incentiva las prácticas innovadoras.

El 42% indica que algunas veces dispone de una base tecnológica para la innovación, el 26% pocas veces, el 22% siempre y el 10% nunca. Se evidencia que la tecnología existe, pero puede ser mejorada orientándola a incentivar la innovación interna.

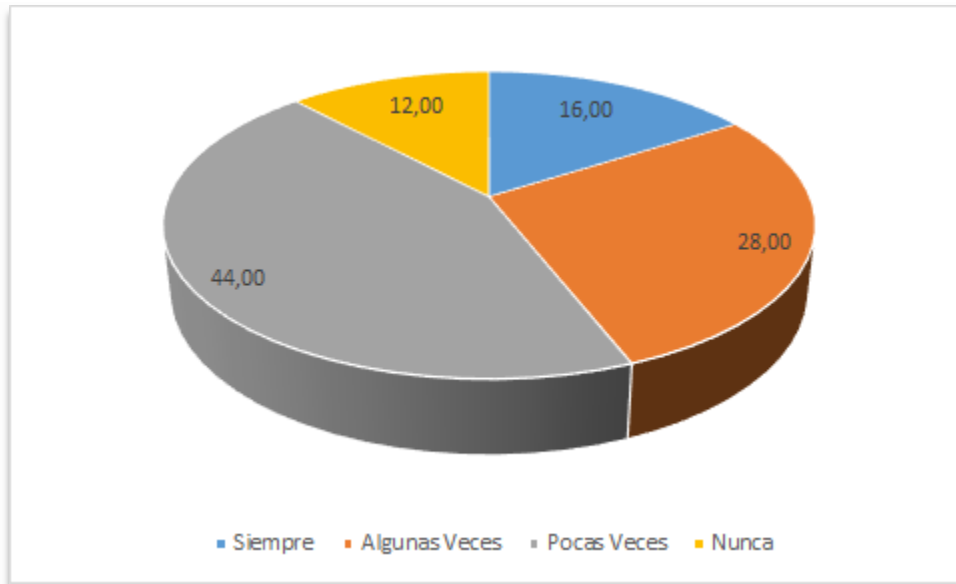
**6. ¿La empresa le permite contar con espacios de dialogo en los cuales pueda proponer actividades innovadoras relacionadas a los procesos y servicios?**

**Tabla 12. Pregunta No.6. Espacios de dialogo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	8	16,00	16,00
	Algunas Veces	14	28,00	44,00
	Pocas Veces	22	44,00	88,00
	Nunca	6	12,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 14. Pregunta No.6. Espacios de dialogo**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

Los espacios de dialogo permiten al personal compartir ideas, complementarlas y establecer acciones requerida para innovar. En la empresa, los resultados indican que no se ha atendido de manera efectiva los espacios, por lo que la innovación tiende a ser limitada.

El 44% señala que pocas veces ha contado con espacios de dialogo, el 28% algunas veces, el 16% siempre y el 12% nunca.

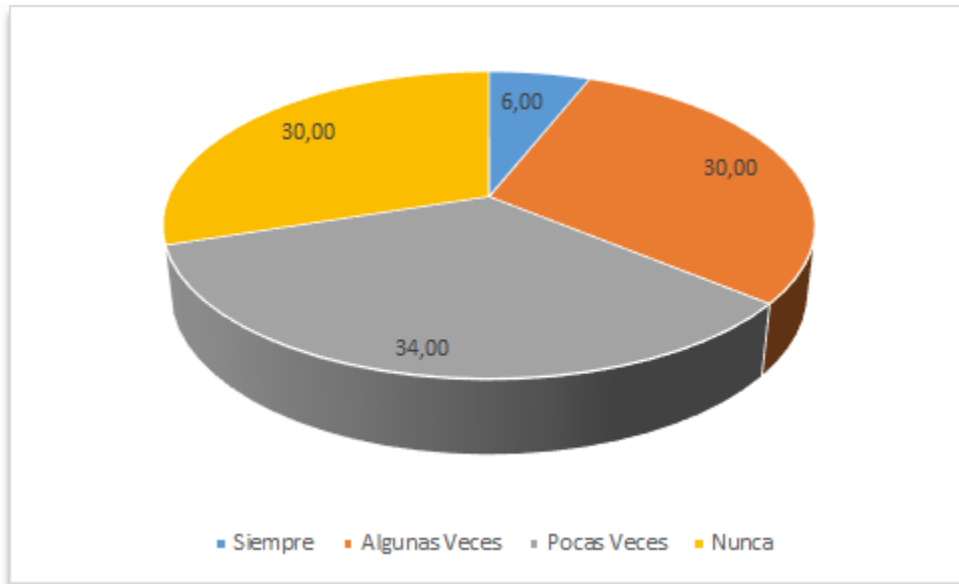
**7. ¿Dispone de un presupuesto accesible para cumplir actividades relacionadas a la innovación de la empresa?**

**Tabla 13. Pregunta No.7. Presupuesto accesible**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	3	6,00	6,00
	Algunas Veces	15	30,00	36,00
	Pocas Veces	17	34,00	70,00
	Nunca	15	30,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 15. Pregunta No.7. Presupuesto accesible**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

La innovación requiere de presupuestos que permitan financiar la investigación, el desarrollo, las pruebas entre otras. La falta de este recurso es un limitante que no permite mayores cambios en la empresa.

El 34% indica que pocas veces cuenta con presupuestos, el 30% algunas veces y nunca respectivamente, el 6% siempre. Como se observa, no existe una práctica orientada a destinar recursos para la innovación.

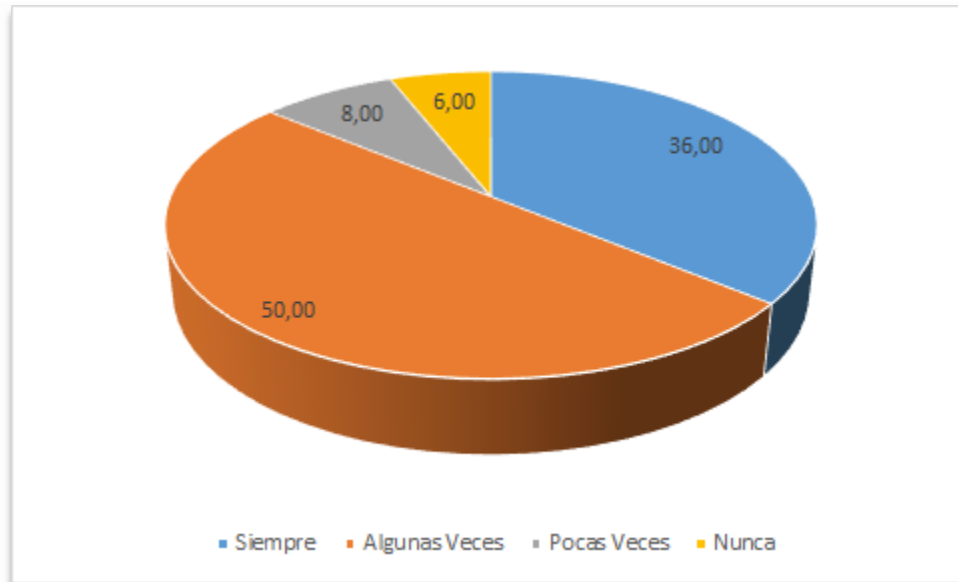
**8. ¿Cuenta con procesos de retroalimentación sobre las necesidades del cliente que le permitan identificar áreas que pueden ser mejoradas?**

**Tabla 14. Pregunta No.8. Procesos de retroalimentación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	18	36,00	36,00
	Algunas Veces	25	50,00	86,00
	Pocas Veces	4	8,00	94,00
	Nunca	3	6,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 16. Pregunta No.8. Procesos de retroalimentación**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

La relación directa con los clientes conociendo sus niveles de satisfacción es un proceso elemental para orientar los procesos de innovación. Los resultados muestran que este proceso es una fortaleza en la empresa en la medida que existen mecanismos que constantemente permiten conocer la impresión del cliente con respecto al servicio prestado.

El 50% indica que algunas veces cuenta con procesos de retroalimentación, el 36% siempre, el 8% pocas veces y el 6% nunca. En la medida que la información se traduzca en mejoras, la empresa dispondrá de un impulso que mejorará su gestión.

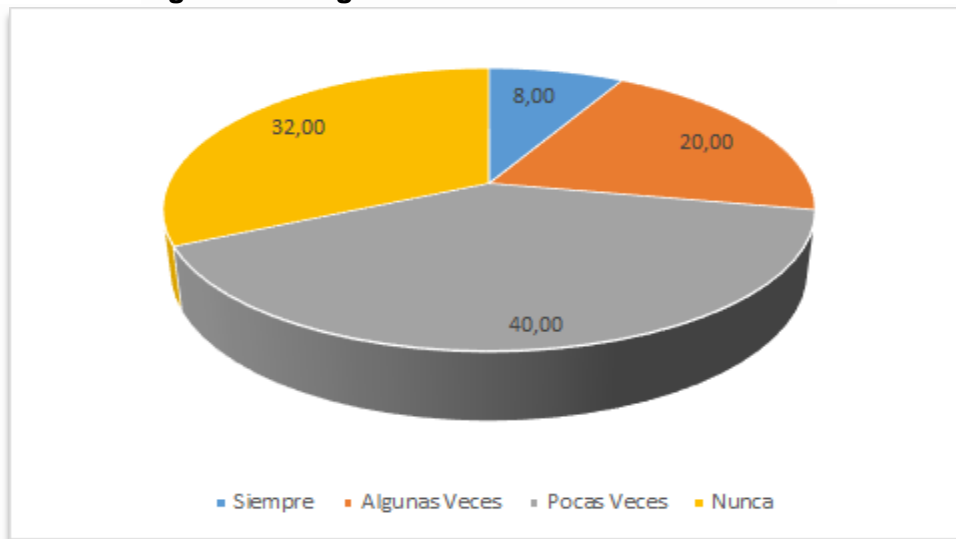
**9. ¿Dispone de procesos de evaluación que permitan conocer si los cambios ejecutados han cumplido sus objetivos?**

**Tabla 15. Pregunta No.9. Procesos de evaluación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	4	8,00	8,00
	Algunas Veces	10	20,00	28,00
	Pocas Veces	20	40,00	68,00
	Nunca	16	32,00	100,00
Total		50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 17. Pregunta No.9. Procesos de evaluación**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

La evaluación en la innovación es necesaria para determinar si los objetivos propuestos se han cumplido de manera efectiva. Su aplicación permite mejorar constantemente los cambios, dando lugar a servicios de mayor calidad.

En la actualidad, el 40% indica que pocas veces evalúan los resultados alcanzados siendo esto una debilidad interna que afecta el desarrollo de las prácticas innovadoras y los resultados. El 32% nunca, el 20% algunas veces y el 8% siempre.

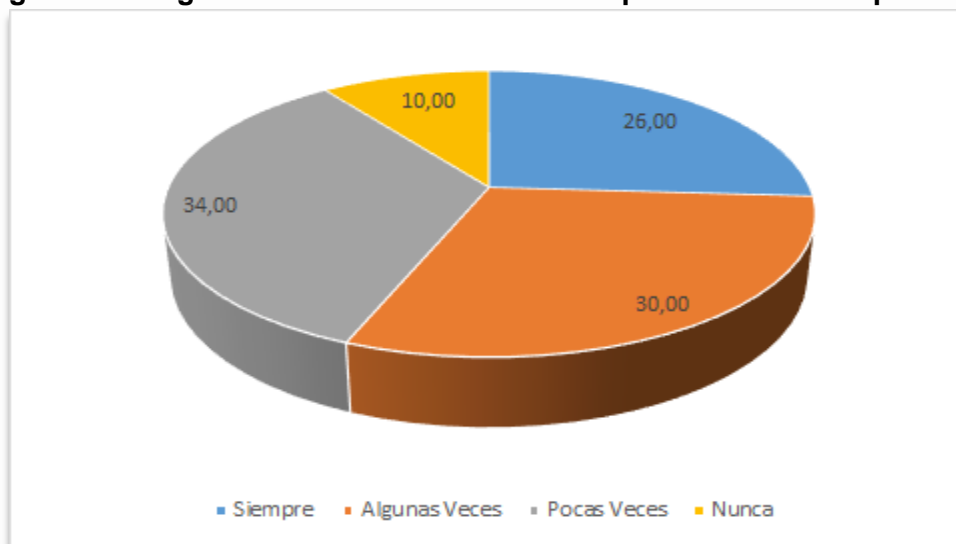
**10. ¿Se cumplen prácticas internas que permitan relacionar al personal para trabajar en equipo enfocados en la innovación?**

**Tabla 16. Pregunta No.10. Prácticas internas para relacionar al personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	13	26,00	26,00
	Algunas Veces	15	30,00	56,00
	Pocas Veces	17	34,00	90,00
	Nunca	5	10,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 18. Pregunta No.10. Prácticas internas para relacionar al personal**



**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Análisis e interpretación:**

El trabajo en equipo es requerido para aprovechar las competencias del personal y gestionar acciones innovadoras de alta calidad. Los resultados muestran que el 34% pocas veces han trabajado en equipo y se impulsa a cumplir con esta actividad. El 30% algunas veces, el 26% siempre y el 10% nunca.

Se considera que deben ser mejorados los procesos de integración del personal para impulsar las prácticas innovadoras que se apoyen en todo el personal.

**11. ¿Considera que la empresa impulsa la innovación a través de la gestión de su personal?**

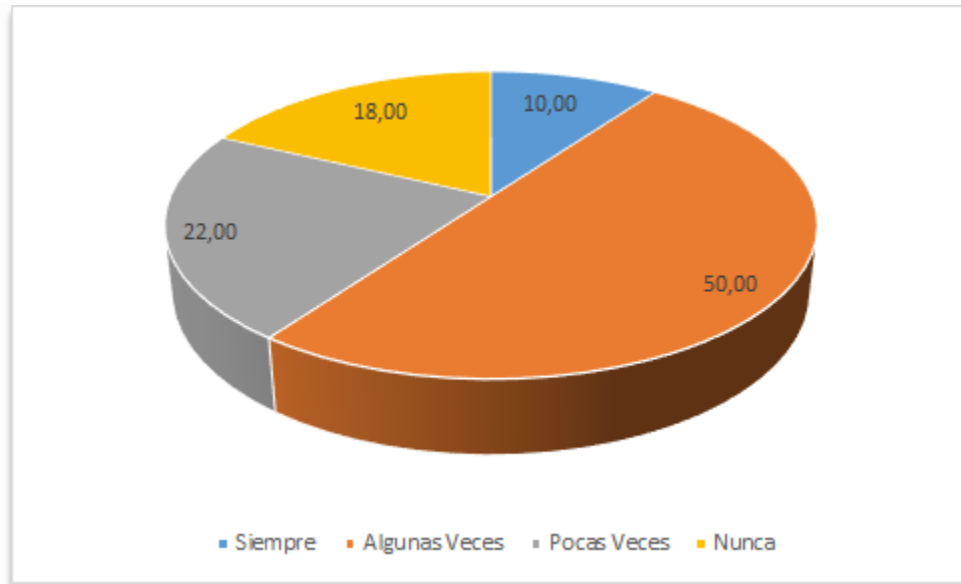
**Tabla 17. Pregunta No.11. Impulso a la innovación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Validos	Siempre	5	10,00	10,00
	Algunas Veces	25	50,00	60,00
	Pocas Veces	11	22,00	82,00
	Nunca	9	18,00	100,00
	Total	50	100,00	

**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

**Figura 19. Pregunta No.11. Impulso a la innovación**





**Fuente: (Encuesta Realizada, 2015)**

#### **Análisis e interpretación:**

La gestión del personal es determinante en la innovación resultante. Toda empresa debe impulsar acciones que permitan incorporar dentro de los objetivos organizacionales las prácticas innovadoras, contando con estructuras que permitan su ejecución.

Los resultados muestran que el 50% indica que algunas veces se impulsa la innovación, el 22% pocas veces el 18% nunca y el 10% siempre. Como se observa, existen falencias en cuanto a la organización interna enfocada en las prácticas innovadoras, lo que no permite establecer un programa sustentable especializado en su desarrollo.

- **Entrevista**

La entrevista realizada se enfocó a identificar mecanismos necesarios para la adopción de sistemas y modelos relacionados a las prácticas innovadoras. Para ello, se contó con un experto en Calidad Total, consultor de varias empresas y negocios. A continuación, los resultados.

La realización de la entrevista fue el 28 de octubre del 2015 en las oficinas del Centro Malcolm Baldrige ubicadas en el Sector de la Floresta en Quito.

Entrevistado: BA Juan Cárdenas, MBA

Título: Bachelor en Administración

Especialización en Calidad Total

Master Business Administration

Especialización Finanzas Internacionales

Master en Sistemas Educativos

Egresado en Derecho.

Cargo:

Director del Centro de Formación

Malcolm Baldrige

**Desarrollo:**

**1. ¿Existen en la actualidad condiciones favorables para impulsar la innovación en las empresas de servicios?**

**Respuesta:**

Siempre existen condiciones favorables para la innovación ya que estas responden a la iniciativa y creatividad de las personas, las cuales son propias del ser humano y se manifiestan de múltiples maneras. En el ámbito administrativo, el profesional incorpora a su gestión la innovación como parte de sus responsabilidades, por lo que es necesario incentivarlo para que sus iniciativas sean provechosas.

Es fundamental que aprenda a superar amenazas existentes como la alta competitividad, la falta de presupuesto Estatal, la falta de especialización en la capacitación, entre los más importantes.

**Análisis:**

La innovación requiere de personas comprometidas, capacitadas que impulsen cambios y mejoras constantemente. Las empresas requieren disponer de espacios en los cuales se propongan acciones que integren al personal y se permita el aprovechamiento de sus perfiles para dar paso a mejoras constantes.

**2. ¿Qué aspectos considera fundamentales incorporar para disponer de procesos innovadores eficientes?**

**Respuesta:**

Las empresas deben incentivar el mejoramiento continuo, desarrollando estructuras internas que permitan al personal participar adecuadamente. La formulación de objetivos, la definición de estrategias y el fortalecimiento de los procesos internos en los cuales se generen espacios de trabajo son esenciales.

**Análisis:**

La innovación requiere de estructuras diseñadas que permitan su ejecución. Para ello, se considera fundamental disponer de espacios en donde se definan objetivos y se promueva una innovación clara y definida que se apoye con los recursos disponibles.

**3. ¿Qué ámbitos en la empresa son sujetos a innovación y como se puede utilizarlos?****Respuesta:**

Todos los ámbitos empresariales deben ser sujetos a innovación. En el mejoramiento la única limitante es la falta de creatividad y deseos de superarse. En tal virtud, se entiende que es necesario incentivar y premiar la innovación.

En la actualidad existen oportunidades como el desarrollo tecnológico viable, la mayor difusión de conocimiento mediante medios como el internet, la asociatividad impulsada por el Estado referente a la Economía Social y Solidaria. Cada uno de estos elementos ayuda a superar debilidades que afectan a las empresas y les impide mejorar.

**Análisis:**

Es importante que se visualicen las oportunidades existentes tanto en la empresa como en el entorno para que se gestionen prácticas innovadoras que impulsen el crecimiento de la empresa. Es importante que a nivel interno, las empresas establezcan procesos que permitan al personal encontrar un direccionamiento eficiente para que propongan acciones positivas que marquen una diferenciación en el mercado.

#### **4. ¿Cuáles son las barreras que enfrentan las empresas que dificultan la innovación?**

##### **Respuesta:**

Existen barreras internas y externas. Las internas se basan en la falta de atención de las empresas en impulsar mejoras. Esto se da cuando los procesos diarios y operativos afectan los estratégicos, dando lugar a empresas lentas y poco efectivas en reaccionar frente a la existencia de la demanda.

En cuanto a las barreras externas, estas se enfocan en la falta de espacios especializados en donde se brinde un direccionamiento efectivo a las empresas. No existe por ejemplo Centros que impulsen la calidad, ni certificados de calidad propios del Ecuador. Esta falta de visión incide en los resultados en donde las empresas deben actuar de manera individual. Por ello, las empresas transaccionales cuentan con ventajas en la innovación que generan brechas en el desarrollo.

##### **Análisis:**

Las empresas transaccionales marcan una ventaja en temas de innovación empresarial que aumentan las brechas de desarrollo. Esta situación debe ser superada con propuestas especializadas en donde cada empresa pueda direccionar acciones adecuadas que le permitan mejorar sus niveles de competitividad.

#### **2.5 Diagnóstico resultante**

Conforme los resultados analizados, se ha planteado una matriz FODA que ayude a desarrollar una propuesta viable y útil para que BLUE CARD disponga de prácticas innovadoras efectivas. A continuación, los resultados:

##### **Fortaleza**

- Adecuado ambiente de trabajo con personal que hace carrera en la empresa.
- La empresa combina juventud con experiencia en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento en cada una de sus áreas.

- La empresa no aplica procesos discriminatorios en base al género. En todas las áreas trabajan hombres y mujeres. La principal preocupación de la empresa es contar con perfiles aptos para las funciones cumplidas.
- Existe una base de capacitación orientada a mejorar los perfiles del personal.
- Existe una base tecnológica que puede ser adaptada para impulsar las prácticas innovadoras en la empresa.

### **Debilidades**

- La empresa no dispone de prácticas que impulsen la innovación, no existiendo mayor incentivo al personal para la participación.
- No se cuenta con procesos en los cuales se solicite la presencia del personal para trabajar en actividades relacionadas a la innovación.
- No se dispone de medios que aporten con información al personal para orientar las prácticas innovadoras.
- No se han planteado espacios de dialogo que integren al personal para impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras en la empresa.
- La empresa no dispone de un presupuesto especializado para impulsar las prácticas innovadoras.
- No se aplican procesos de evaluación de las innovaciones ejecutadas por lo que no se conoce si han contribuido al cumplimiento de los objetivos.
- No se establecen programas que permitan la integración del personal en grupos y equipos orientados a gestionar prácticas innovadoras.

### **Amenazas**

- No existen programas de capacitación especializada en generar competencias al personal para que integre áreas de innovación adecuadas.
- Los presupuestos Estatales relacionados a la investigación y desarrollo son escasos por lo que la innovación se ve limitada.
- No existen certificaciones de calidad especializados en el país que orienten los programas de mejora continua.

- Presión de las empresas transaccionales no complementadas con acciones de innovación.

### **Oportunidades**

- Altos niveles de competitividad dificultan la innovación presionando a las empresas a mejorar constantemente.
- Desarrollo tecnológico accesible a las empresas

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE MEJORA A LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS**

### **3.1 Estructura de la propuesta**

La estructura propuesta se fundamenta en una organización lógica y sistemática que permite a la empresa establecer prácticas innovadoras. Estas mejorarán constantemente sus servicios y marcarán una diferenciación enfocada a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

Su desarrollo se basa en la integración del personal apoyada en herramientas, competencias y espacios de dialogo en los cuales se diseñe, planifique y direcciona constantemente a la organización.

Su implementación fomentará la generación y accesibilidad a la información, para que a nivel individual y colectivo pueda el personal desempeñarse de una manera proactiva. Se busca por lo tanto que cada uno además de cumplir con sus obligaciones, presente alternativas que mejoren los procesos internos y alcancen una innovación constante como base de su crecimiento.

De esta manera, la investigación realizada parte de una estructura horizontal, compuesta por cuatro fases de desarrollo las cuales se consideran se alinean a los objetivos empresariales vigentes y contribuyen a establecer acciones que marquen un rumbo sustentado en la innovación como uno de los ejes principales para que sea reconocida e identificada por el mercado objetivo.

La estructura propuesta mantiene un sistema de retroalimentación constante, en la cual cada fase cumple objetivos y contribuye a las demás a cumplirlos, estableciendo un sistema de retroalimentación constante.

A continuación, se presenta de manera gráfica la propuesta:



**Figura 20. Estructura propuesta**



**Fuente:** (Alcivar, 2009, pág. 120)

**Elaborado por:** Autor

Cada una de las fases expuestas consolida un entorno enfocado en la innovación, en donde el personal cuente con mecanismos reales que produzcan resultados cuantificables. En este sentido, a continuación, se detalla cada una de las fases para que se comprenda el aporte que se pretende brindar a la empresa.

- **Fase I: Formulación de estrategias de innovación**

Se ha considerado necesario que la empresa adopte como parte de su filosofía corporativa, estrategias que generen mecanismos innovadores los cuales se vean reflejados en el servicio y productos ofertados.

En este sentido, la primera fase toma como insumo el diagnóstico realizado, estableciendo estrategias en base a la relación de los factores internos y externos identificados.

- **Fase II: Soporte tecnológico enfocado a la innovación**

Es importante que la empresa aproveche los avances de la ciencia y tecnología, consolidando mecanismos que impulsen la innovación. En este caso, la utilización de este recurso debe brindar información referente a los patrones de comportamiento del cliente

objetivo, permitiendo que se determinen acciones internas que alineen los servicios a las necesidades, atendiendo de manera ágil y oportuna cada requerimiento.

Su utilización debe también identificar falencias en el servicio para que estas puedan superarse con decisiones especializadas generadas de equipos de trabajo consolidados.

- **Fase III: Estructura de innovación interna**

El diagnóstico realizado señalo una falta de integración del personal producto a pocos espacios en los cuales se pueda proponer mejoras internas. Esta situación permite inferir que no existe una estructura enfocada en la innovación, aspecto que representa una base esencial para que se pueda consolidar su desarrollo.

La presente fase busca incorporar un mecanismo considerado elemental basado en la determinación de procesos especializados en la innovación permitiendo que su práctica sea constante y no responda a eventos esporádicos.

- **Fase IV: Procesos de evaluación**

La innovación requiere de una constante gestión de perfeccionamiento la cual es viable en función del conocimiento de los resultados provocados. Por ello, la última fase se enfoca en la evaluación convirtiéndose de esta manera en un insumo que retroalimente cada fase y permita fortalecer los resultados alcanzados.

En función del detalle de cada fase, se inicia su descripción:

### **3.2 Descripción de las fases de la propuesta**

Detalladas las fases se inicia su descripción, la cual comprende los planteamientos necesarios para que puedan ejecutarse.

### 3.2.1 Descripción de la Fase I

La primera fase comprende la adopción dentro de la empresa de estrategias que hagan de la innovación una base constante de gestión. Su desarrollo aprovecha los factores internos y externos que dieron lugar al FODA obtenido del diagnóstico. Sobre estos se aplicaron procedimientos para poder priorizarlos, esperando un alto impacto en su utilización.

Desde la perspectiva metodológica, su desarrollo se apoyará con el desarrollo de matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad. La primera relacionando las fortalezas con las debilidades, mientras que la segunda debilidades con amenazas.

Como marco de ponderación se tomó la base propuesta por Fred David, descrita en la siguiente tabla:

**Tabla 18. Tabla de ponderación**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
<b>Alta relación de los factores evaluados</b>	<b>3</b>
<b>Media relación de los factores evaluados</b>	<b>2</b>
<b>Baja relación de los factores evaluados</b>	<b>1</b>
<b>Nula relación de los factores evaluados</b>	<b>0</b>

**Fuente: (David, 2012, pág. 123)**

Una vez establecida la ponderación se procede a relacionar los factores, ordenándolos en base a los puntajes obtenidos. Los resultados y el proceso se detallan a continuación:

**Tabla 19. Resultados de la ponderación**

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>
F3	La empresa no aplica procesos discriminatorios en base al género. En todas las áreas trabajan hombres y mujeres. La principal preocupación de la empresa es contar con perfiles aptos para las funciones cumplidas.	5
F4	Existe una base de capacitación orientada a mejorar los perfiles del personal.	5
F1	Adecuado ambiente de trabajo con personal que hace carrera en la empresa.	4
F2	La empresa combina juventud con experiencia en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento en cada una de sus áreas.	2
F5	Existe una base tecnológica que puede ser adaptada para impulsar las prácticas innovadoras en la empresa.	1

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>
D3	No se dispone de medios que aporten con información al personal para orientar las prácticas innovadoras.	9
D1	La empresa no dispone de prácticas que impulsen la innovación, no existiendo mayor incentivo al personal para la participación.	8
D5	La empresa no dispone de un presupuesto especializado para impulsar las prácticas innovadoras.	8
D7	No se establecen programas que permitan la integración del personal en grupos y equipos orientados a gestionar prácticas innovadoras.	6
D4	No se han planteado espacios de dialogo que integren al personal para impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras en la empresa.	4
D2	No se cuenta con procesos en los cuales se solicite la presencia del personal para trabajar en actividades relacionadas a la innovación.	3
D6	No se aplican procesos de evaluación de las innovaciones ejecutadas por lo que no se conoce si han contribuido al cumplimiento de los objetivos.	3

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>
O2	Desarrollo tecnológico accesible a las empresas	9
O1	Altos niveles de competitividad dificultan la innovación presionando a las empresas a mejorar constantemente.	8

<b>Código</b>	<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>
A1	No existen programas de capacitación especializada en generar competencias al personal para que integre áreas de innovación adecuadas.	11
A2	Los presupuestos Estatales relacionados a la investigación y desarrollo son escasos por lo que la innovación se ve limitada.	10
A3	No existen certificaciones de calidad especializadas en el país que orienten los programas de mejora continua.	10
A4	Presión de las empresas transaccionales no complementadas con acciones de innovación.	10

**Fuente:** (Blue Card, 2015)

**Elaborado por:** Autor

Se ha utilizado color para resaltar los factores de mayor impacto, los cuales se entiende deben ser considerados para la formulación de estrategias que permitan establecer mecanismos de innovación en la empresa.

A continuación, el proceso de obtención de los puntajes, posteriormente la formulación de las estrategias en función de los factores priorizados:

**Tabla 20. Relación entre fortalezas y oportunidades (Matriz Aprovechamiento)**

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES		O1	O2	TOTAL
		Altos niveles de competitividad dificultan la innovación presionando a las empresas a mejorar constantemente.	Desarrollo tecnológico accesible a las empresas	
F1	Adecuado ambiente de trabajo con personal que hace carrera en la empresa.	3	1	4
F2	La empresa combina juventud con experiencia en la empresa para alcanzar un máximo rendimiento en cada una de sus áreas.	0	2	2
F3	La empresa no aplica procesos discriminatorios en base al género. En todas las áreas trabajan hombres y mujeres. La principal preocupación de la empresa es contar con perfiles aptos para las funciones cumplidas.	3	2	5
F4	Existe una base de capacitación orientada a mejorar los perfiles del personal.	2	3	5
F5	Existe una base tecnológica que puede ser adaptada para impulsar las prácticas innovadoras en la empresa.	0	1	1
TOTAL		8	9	17

**Elaborado por: Autor**

**Tabla 21. Relación entre debilidades y amenazas (Matriz de Vulnerabilidad)**

DEBILIDADES-AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	TOTAL
		No existen programas de capacitación especializada en generar competencias al personal para que integre áreas de innovación adecuadas.	Los presupuestos Estatales relacionados a la investigación y desarrollo son escasos por lo que la innovación se ve limitada.	No existen certificaciones de calidad especializados en el país que orienten los programas de mejora continua.	Presión de las empresas transaccionales no complementadas con acciones de innovación.	
D1	La empresa no dispone de prácticas que impulsen la innovación, no existiendo mayor incentivo al personal para la participación.	2	1	2	3	8
D2	No se cuenta con procesos en los cuales se solicite la presencia del personal para trabajar en actividades relacionadas a la innovación.	2	0	1	0	3
D3	No se dispone de medios que aporten con información al personal para orientar las prácticas innovadoras.	1	3	2	3	9
D4	No se han planteado espacios de dialogo que integren al personal para impulsar el desarrollo de prácticas innovadoras en la empresa.	2	0	2	0	4
D5	La empresa no dispone de un presupuesto especializado para impulsar las prácticas innovadoras.	1	3	3	1	8
D6	No se aplican procesos de evaluación de las innovaciones ejecutadas por lo que no se conoce si han contribuido al cumplimiento de los objetivos.	0	3	0	0	3
D7	No se establecen programas que permitan la integración del personal en grupos y equipos orientados a gestionar prácticas innovadoras.	3	0	0	3	6
TOTAL		11	10	10	10	41

Fuente: (Blue Card, 2015)

Elaborado por: Autor

**Tabla 22. Formulación de estrategias**

		O2	O1	A1	A2	A3	A4
Formulación de estrategias		Desarrollo tecnológico accesible a las empresas	Altos niveles de competitividad dificultan la innovación presionando a las empresas a mejorar constantemente.	No existen programas de capacitación especializada en generar competencias al personal para que integre áreas de innovación adecuadas.	Los presupuestos Estatales relacionados a la investigación y desarrollo son escasos por lo que la innovación se ve limitada.	No existen certificaciones de calidad especializados en el país que orienten los programas de mejora continua.	Presión de las empresas transaccionales no complementadas con acciones de innovación.
F3	La empresa no aplica procesos discriminatorios en base al género. En todas las áreas trabajan hombres y mujeres. La principal preocupación de la empresa es contar con perfiles aptos para las funciones cumplidas.	Crear niveles de innovación en base a líderes de gestión		Disponer de un programa de capacitación especializado en generar competencias y habilidades enfocadas a la innovación y el mejoramiento interno			
F4	Existe una base de capacitación orientada a mejorar los perfiles del personal.						
F1	Adecuado ambiente de trabajo con personal que hace carrera en la empresa.						
D3	No se dispone de medios que aporten con información al personal para orientar las prácticas innovadoras.						
D1	La empresa no dispone de prácticas que impulsen la innovación, no existiendo mayor incentivo al personal para la participación.	Conformar estructuras de innovación dentro de la organización		Asignar una partida presupuestaria interna que soporte la innovación y desarrollo			
D5	La empresa no dispone de un presupuesto especializado para impulsar las prácticas innovadoras.						

**Fuente:** (Blue Card, 2015)

**Elaborado por:** Autor



Las estrategias planteadas se deben incorporar a la filosofía institucional, permitiendo que la innovación sea un eje que impulse el desarrollo y diferenciación. Su utilización permitirá el soporte de cada una de las acciones que se cumplan en las siguientes fases.

Describiendo las estrategias, cada una se focaliza en generar un entorno que faculte la innovación. Es decir, en este caso, los procesos innovadores y de mejoramiento no serán esporádicos sino responden a obligaciones internas.

- **Crear niveles de innovación en base a líderes de gestión:** La estrategia busca incorporar niveles de gestión enfocadas en la innovación en donde se delimiten de manera adecuada las responsabilidades asignadas al personal. Estas deberán ser evaluadas a fin de determinar el nivel de cumplimiento e impacto en el mejoramiento de la empresa.
- **Disponer de un programa de capacitación especializado en generar competencias y habilidades enfocadas a la innovación y el mejoramiento interno:** Se busca incorporar a los procesos de capacitación aquellos necesarios para sustentar los niveles. En este caso, el personal que cumpla con la capacitación dispondrá de capacidad de gestión interna relacionada a la innovación.
- **Conformar estructuras de innovación dentro de la organización:** Delimita la organización interna permitiendo contar con una organización estructural enfocada en la innovación.
- **Asignar una partida presupuestaria interna que soporte la innovación y desarrollo:** Permite disponer de los recursos necesarios para que las actividades de innovación puedan ser ejecutadas.

La ejecución de las actividades permite establecer las bases de cumplimiento de las fases siguientes, las cuales se describen a continuación:

### 3.2.2 Descripción de la Fase II

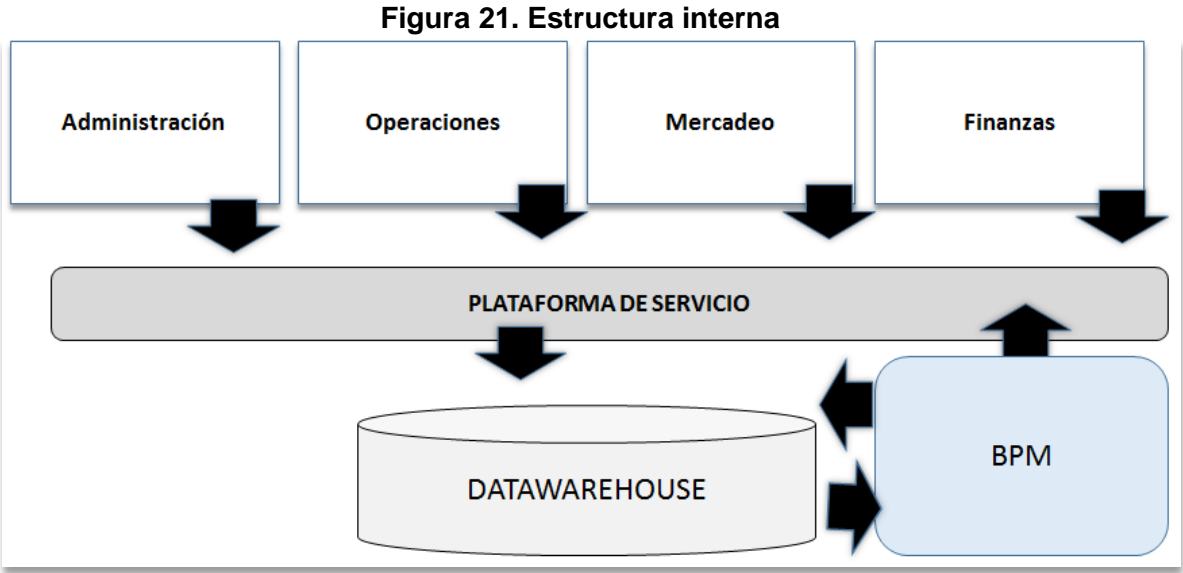
Definidas las estrategias, se procede a describir las fases de ejecución. En primera instancia se requiere del aprovechamiento de la tecnología para poder fomentar la

innovación. Analizando la ponderación de las debilidades, la principal falencia interna se basa en la carencia de información interna y externa que impulse acciones innovadoras. Esta situación limita a la empresa en la medida que le impide mejorar la calidad de sus servicios.

En este aspecto, se ha considerado cumplir con dos acciones fundamentales. La primera de orden interno fomentando la integración de las áreas internas y la segunda basada en la adopción de sistemas de levantamiento de datos los cuales sean permanentes pero que no incidan en altos costos que puedan afectar a la empresa.

- **A nivel interno**

La estructura propuesta parte de una plataforma tecnológica compuesta de dos módulos que se detallan a continuación:



**Fuente:** (Blue Card, 2015)  
**Elaborado por:** Autor

A nivel interno se considera que sean unificadas todas las aplicaciones de gestión disponibles en las diferentes áreas para que los datos que estas generen puedan ser recuperados en una única plataforma. La ventaja de este proceso será la integración de las áreas en la medida que los datos que una genere pueden brindar información a otra y mejorar su desempeño.

En función de los datos almacenados, la propuesta incluye la adopción de un Business Process Management BPM el cual se conforme de indicadores mismos que transformen los datos en información entregándola a cada área según su necesidad y requerimiento.

La integración de las áreas, recuperación de datos y posterior transformación en información será un insumo que permita determinar falencias internas las cuales promuevan planes de mejora e innovación. Esta situación permitirá que cada área además pueda desempeñarse de manera ágil, conociendo los resultados del desempeño.

La viabilidad de la propuesta se fundamenta en la flexibilidad que esta tiene, en la medida que los procesos de captación de datos y transacciones internas, así como la formulación de indicadores pueden ser constantemente ajustadas, situación que permitirá a la empresa mantenerse en constante perfeccionamiento.

La comunicación e información mediante la propuesta es maximizada, aspecto que se entiende permitirá que la empresa pueda mejorar su gestión. Estos elementos se convertirán en la base de desarrollo y diferenciación empresarial.

Para su implementación no obstante es fundamental desarrollar aplicaciones de integración, las cuales acorde las transacciones que se realicen en cada área puedan ser apoyadas con plataformas en donde el personal interactúe.

En este sentido, toda aplicación o sistema que se encuentre actualmente vigente deberá ser relacionado a una sola base de datos. Si esto no es posible, deberá cambiarse la aplicación a fin de garantizar la compatibilidad. Esto demanda de un presupuesto en tecnología, el cual para que evite ser un impacto alto que no permita su ejecución se recomienda sea desarrollado por la propia empresa, aprovechando principalmente recursos existentes On Line que son en su mayoría gratuitos.

A continuación, se presenta los recursos que pueden ser utilizados y que han sido identificados, siendo por su capacidad y cobertura totalmente factibles de utilizar.

**Tabla 23. Recursos posibles a utilizar para el diseño de las aplicaciones**

<b>Recurso</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Desarrollo de módulos y aplicaciones en cada área</b>	PHP, lenguaje de programación Open Source de alta capacidad y versatilidad en el diseño. Plataformas como Facebook aprovechan este recurso.  Su utilización no tiene costo, existiendo amplias fuentes relacionadas a Código que pueden ser utilizadas minimizando los tiempos de desarrollo. Además, el uso del lenguaje permite realizar aplicaciones de escritorio o web.
<b>Desarrollo del Datawarehouse</b>	MYSQL. Poderosa base de datos perteneciente al Open Source. Se caracteriza por la seguridad en los datos, facilidad en el desarrollo de entidad relación de datos y amplia flexibilidad para poder relacionarse con lenguajes como el PHP.

**Elaborado por: Autor**

Las aplicaciones citadas pueden ser seleccionadas, debiendo el área de tecnología de Blue Card evaluar las existentes y aprobar su uso. En este sentido, deberá aprobarse el desarrollo e implementación por fases lo que evitaría paralización del servicio en los procesos de cambio requeridos. Para un mejor seguimiento, se han identificado cada una de las actividades requeridas para su desarrollo, las cuales se presentan en el siguiente diagrama Gannt. Es importante resaltar que para coordinar la planificación, esta se propone iniciar en el año 2016. A continuación, los resultados obtenidos:

**Tabla 24. Implementación Fase II área interna**

Nombre de tarea	Duración	ene '16		feb '16		mar '16		abr '16		may '16		jun '16		jul '16		ago '16									
		20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28	06	13	20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28
Conformación del equipo responsable	5 días																								
Definición del personal responsable del área de tecnología de BLUE CARD	10 días																								
Evaluación de las aplicaciones de Open Source posibles a utilizar	12 días																								
Determinación de las aplicaciones a utilizarse	5 días																								
Diseño de las aplicaciones en cada una de las áreas	40 días																								
Diseño de la estructura de datos	15 días																								
Proceso de programación de las aplicaciones	10 días																								
Diseño del BPM	5 días																								
Diseño de los instrumentos de soporte (Manuales)	5 días																								
Diseño del programa de capacitación a los usuarios por áreas	10 días																								
Producto listo para evaluación	12 días																								
Pruebas y ajustes	10 días																								
Plataforma lista para utilizarse	15 días																								

Elaborado por: Autor

- **A nivel externo**

A nivel externo también deben implementarse plataformas orientadas a conocer los niveles de satisfacción del cliente y sus requerimientos, aspectos que son esenciales para poder tomar decisiones necesarias para mejorar la gestión.

En este caso, acorde la estructura planteada para el nivel interno, el BPM deberá incluir indicadores de evaluación de servicio. Estos se enfocarán en relación a los niveles de satisfacción del cliente.

Para poder disponer de información del mercado, se han considerado las siguientes aplicaciones:

- Sistema de compra y comunicación On Line a través de la web institucional
- Sistema de encuesta On Line para determinar la calidad de servicio
- Sistema de ponderación de servicios de la competencia.

Es fundamental que todos los servicios puedan ser adquiridos desde la web en todas partes del mundo. Además, a través de este recurso se debe disponer de sistemas de comunicación en donde el cliente pueda manifestar dudas, requerimientos y quejas.

Además, la empresa acorde una temporalidad debe levantar datos mediante encuestas digitales en donde pueda conocer la calidad del servicio prestado.

En cuanto a la competencia, se propone realizar una aplicación en donde se ingrese datos sobre cobertura, precio y ventajas de los servicios ofertados para que internamente se establezca una ponderación que señale posibles afecciones que deben ser superadas con cambios internos.

El diseño e implementación de la propuesta se ha considerado a través de las siguientes actividades:

**Tabla 25. Implementación Fase II área externa**

Nombre de tarea	Duración	ene '16		feb '16				mar '16				abr '16				may '16				jun '16									
		20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28	06	13	20	27	03	10	17	24	01	08	15	22	29	05	12	19	26
Desarrollar el modelo de encuestas on line	10 días																												
Diseñar la plataforma de encuestas	12 días																												
Diseñar el sistema de cobro On Line mediante Pay Pal	10 días																												
Desarrollar el chat On Line	6 días																												
Determinar el personal responsable	10 días																												
Diseñar procesos de capacitación	15 días																												
Evaluar la aplicación	15 días																												
Pruebas y ajustes	10 días																												
Plataformas listas para utilizarse	10 días																												

Elaborado por: Autor

La adopción de tecnología garantizará disponer de información interna y externa que permita direccionar a la innovación y mejoramiento. En este caso, su desarrollo deberá promover eliminar debilidades internas y relacionar constantemente los servicios a las necesidades del cliente, minimizando el impacto de la competencia.

Para su desarrollo es importante que BLUE CARD disponga de una estructura la cual conforme las estrategias formuladas deben conformarse mediante niveles claramente delimitados y apoyadas por personal capacitado.

### **3.2.3 Descripción de la Fase III**

La información que el modelo propuesto genera es fundamental para direccionar la innovación. Sobre estas deben ejecutarse propuestas de constante mejora y perfeccionamiento interno. Su desarrollo requiere de una estructura pertinente que permita su ejecución.

Como se evidenció en la descripción de la estructura orgánica funcional, la empresa no cuenta con ningún departamento enfocado en calidad, mejoramiento e innovación. Esta situación representa una barrera que impide mantener actividades que permitan a la empresa mantenerse con propuestas ágiles y competitivas.

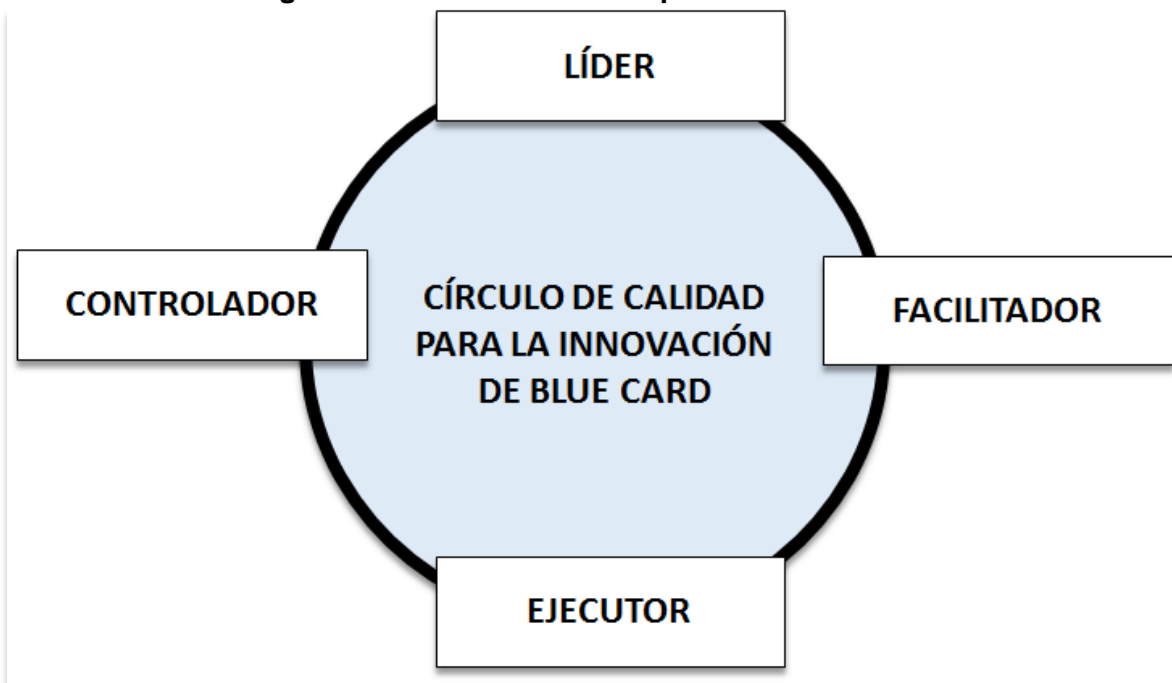
Para poder solventar estas deficiencias y dar paso a un proceso de innovación soportado en estructuras internas, se ha considerado adoptar la técnica de “Círculos de Calidad”. Francisco Palom las define como “una práctica que permite mantener a la organización en constante búsqueda de cambios que le permitan mejorar sus servicios” (Palom, 2010, pág. 23).

De esta manera, se considera conformar un sistema de gestión de innovación conformando estructuras determinadas en base a objetivos buscados. Su desarrollo será viable en base a la calificación de niveles que el personal tendrá en función del cumplimiento de resultados.

En este caso, la estructura propuesta se propone realizarla de la siguiente manera:



**Figura 22. Círculo de calidad para la innovación**



**Elaborado por: Autor**

Cada integrante deberá cumplir un perfil para que pueda ejecutar responsabilidades enfocadas al mejoramiento de la empresa. Estas se describen a continuación:

**Tabla 26. Descripción de perfiles y responsabilidades propuestas**

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Líder</b>	Haber cumplido los procesos de capacitación internos Presentar proyectos de innovación en base a la información generada	Evaluar el proyecto Establecer los alcances Delimitar objetivos Presentar la planificación Determinar metas Establecer los presupuestos de diseño y ejecución Determinar el personal requerido.

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Facilitador</b>	Generador de programas de capacitación. Conocedor de metodologías aprobadas por la empresa para la ejecución de la innovación	Orientar la gestión de la innovación en cada círculo para que estos puedan desempeñarse adecuadamente.
<b>Ejecutor</b>	Cumplir con los programas de capacitación Ser seleccionado para áreas específicas del proyecto	Cumplir las disposiciones del programa.
<b>Controlador</b>	Cumplir los programas de capacitación Ser seleccionado para cumplir actividades de control	Cumplir las evaluaciones para determinar el cumplimiento.

**Elaborado por: Autor**

Como se observa, los círculos de calidad se conforman de niveles en donde el personal debe aprobar los programas de capacitación que se diseñen para impulsar la innovación. Además, se promueve la presentación de programas y proyectos a partir de la información que se obtenga a nivel interno y externo.

Toda persona puede ser un líder, siendo la ejecución de la innovación aprobada un mecanismo para alcanzar un desarrollo profesional, entendiendo que de aplicarse esta, permitirá que el líder que la desarrolló pueda ejecutarla y administrarla.

La innovación propuesta se convierte en un mecanismo para impulsar el crecimiento profesional, siendo un proceso que permite al personal ser activo y mantener siempre un deseo de mejorar lo existente. Además, su desarrollo motiva al personal a capacitarse, mejorando sus competencias para que estas le permitan aportar de mejor manera la calidad de los servicios ofertados.

A continuación, el detalle de sus actividades:

**Tabla 27. Implementación fase III**

Nombre de tarea	Duración	ene '16				feb '16				mar '16						
		20	27	03	10	17	24	31	07	14	21	28	06	13	20	27
Diseño de los programas de capacitación requeridas	15 días															
Coordinación de la capacitación al personal	5 días															
Diseñar el material de soporte	10 días															
Establecer las bases sobre la presentación de programas	5 días															
Establecer las bases para la conformación de los círculos de calidad	5 días															
Determinar el personal facilitador para la gestión de los círculos	2 días															

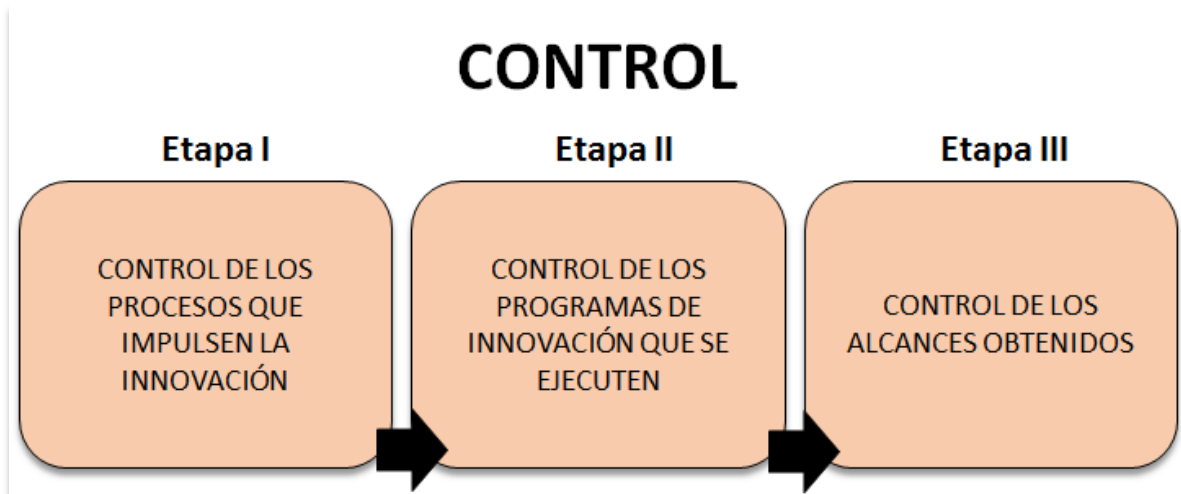
Elaborado por: Autor

### 3.2.4 Descripción de la Fase IV

El control es un proceso necesario para que la innovación pueda cumplirse de manera efectiva, alineando los objetivos empresariales con los propuestos en los diferentes programas que se ejecuten. Para Fernando González, “en la innovación el control permite que cada cambio que se realice aporte valor a los objetivos propuestos” (González, 2011, pág. 195).

Su diseño se propone establecerla en base al uso de indicadores de gestión que evalúen los procesos en tres etapas las que se describen en la siguiente figura:

**Figura 23. Fases del control propuestas**



**Elaborado por: Autor**

- **Etapa I:**

La primera etapa de control se enfoca en las estrategias formuladas las cuales impulsan la innovación en la empresa. Se consideran los siguientes indicadores:

**Tabla 28. Indicadores**

Estrategia	Indicadores
Crear niveles de innovación en base a líderes de gestión	Programas de innovación = Programas y proyectos presentados/Programas y proyectos esperados
	Total Líderes = Líderes en formación/ Líderes esperados
	Ejecución= Líderes participantes/Total de Líderes
Disponer de un programa de capacitación especializado en generar competencias y habilidades enfocadas a la innovación y el mejoramiento interno	Cobertura =Personal capacitado/total personal
	Nivel = Personal aprobada la capacitación/Total personal capacitado
	Aporte = Personal operando en círculos de calidad/Total personal capacitado
Conformar estructuras de innovación dentro de la organización	Estructura = Número de círculos operando/Total de personal
	Estructura= Políticas, Procedimientos asignados para fomentar la innovación
Asignar una partida presupuestaria interna que soporte la innovación y desarrollo	Presupuesto= Presupuesto incurrido/presupuesto asignado

**Elaborado por: Autor**

- **Etapas II:**

La segunda etapa se especializa en el control de los programas de innovación que se ejecuten en base a las propuestas del personal derivadas de la información obtenida. A continuación, se describen los indicadores:

**Tabla 29. Indicadores etapa II**

<b>Proyectos</b>	<b>Indicadores</b>
Presentación de proyectos	Presentación de proyectos por líderes
	No de proyectos= $\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Total proyectos presentados}}$
	Proyectos cumplidos= $\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Total de proyectos}}$

**Elaborado por: Autor**

- **Etapa III:**

El control en la tercera etapa se fundamenta en los logros de la innovación. En este sentido, se proponen los siguientes indicadores:

**Tabla 30. Indicadores etapa III**

<b>Proyectos</b>	<b>Indicadores</b>
Ejecución de proyectos	Alcance= $\frac{\text{Logros obtenidos}}{\text{Logros esperados}}$
	Satisfacción = $\text{Satisfacción cliente} - \text{Satisfacción anterior}$
	Tiempo = $\frac{\text{Tiempos de procesos mejorados}}{\text{Tiempos anteriores}}$
	Costo = $\frac{\text{Costo actual}}{\text{Costo anterior}}$

**Elaborado por: Autor**

El control propuesto principalmente en la última etapa aborda ámbitos de eficiencia, eficacia y efectividad los cuales se enfocarán en la satisfacción del cliente, los costos internos, los tiempos de ejecución y el alcance y cobertura que se obtenga con los programas de innovación realizados.

En base a las fases señaladas, la innovación propuesta se fundamenta en la información, la preparación del personal, la adopción de estrategias que la impulsen, la participación activa del personal y el control, siendo aspectos que se considera se convertirá en los principales mecanismos para que la empresa se mantenga en constante mejora.

### **3.3 Proceso de implantación de la propuesta**

La implantación acorde la temporalidad expresada en los diferentes programas requiere de acciones que permitan su factibilidad. En este sentido, es necesario cumplir con las siguientes actividades:

- Conformar una unidad estratégica que permita controlar que se implementen cada una de las fases propuestas.
- Establecer los responsables de la unidad estratégica
- Determinar los presupuestos en cada área
- Determinar los informes a presentarse.

Para que las fases propuestas puedan cumplirse en el año 2016, se considera que cada uno de los elementos previos señalados debe cumplirse en el presente año. A continuación, se presenta el cronograma de implementación:

**Tabla 31. Cronograma de implementación**

Nombre de tarea	Duración	ago '15				sep '15				oct '15				nov '15							
		19	26	02	09	16	23	30	06	13	20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29
Conformar la unidad estratégica de implementación	5 días																				
Definir responsables por área	5 días																				
Determinar los presupuestos para la innovación 2016	10 días																				
Determinar los procesos de presentación de informes	10 días																				

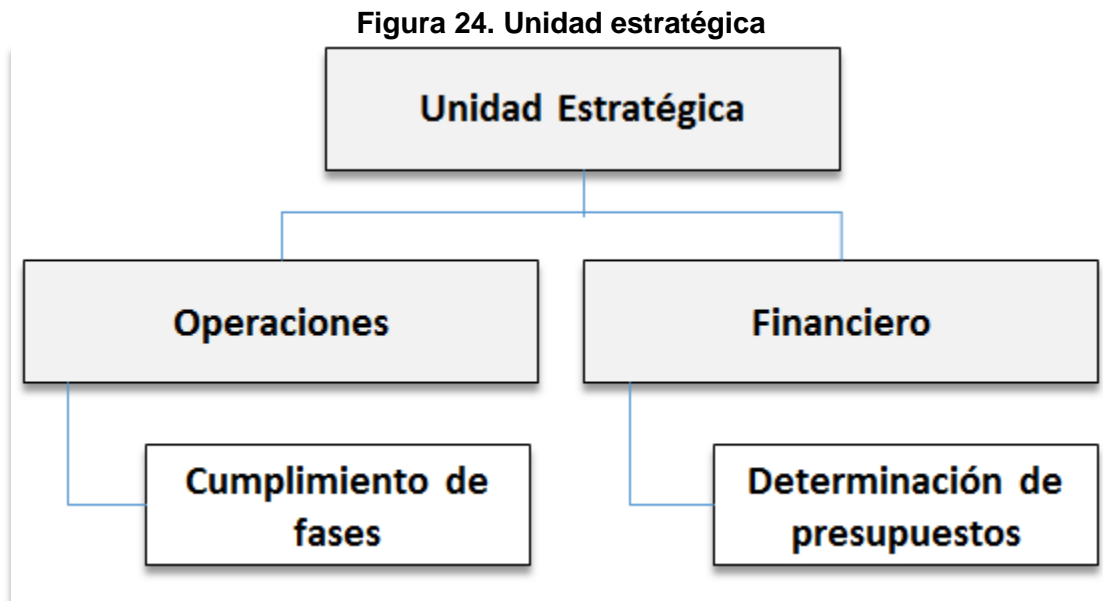
Elaborado por: Autor



### 3.4 Unidad estratégica de control de la propuesta

La Unidad estratégica es temporal y su función comprende la implementación de los procesos necesarios para que las fases puedan ejecutarse normalmente. Su conformación terminará una vez que queden implementadas las estructuras y programas que se señalaron en cada fase.

Para ello, se considera la siguiente estructura:



**Elaborado por: Autor**

El área de operaciones se encargará de verificar que cada una de las fases sea cumplida, permitiendo que se disponga de los requerimientos para poder iniciar la gestión de la innovación. Por otra parte, el área de finanzas controlará la presentación de los presupuestos para que se financien las fases y se de paso a los programas de la innovación.

El representante de talento humano deberá determinar las personas que se incorporen a esta unidad hasta que se cumplan con las actividades planificadas. Es fundamental resaltar que una vez implementados los recursos y actividades requeridas la unidad dejará de existir, debiendo finalmente presentar un informe sobre la gestión realizada.

### 3.5 Presupuestos aplicables a la propuesta

Para evitar tener un impacto alto a nivel financiero que se convierta en una barrera que no permita a la empresa innovar, se ha buscado aprovechar los recursos existentes. Aspectos como el uso de software de Open Source, el aprovechamiento de las competencias del personal para conformar la unidad de implementación y posteriormente los círculos de calidad son una muestra de optimización de los recursos.

La definición de presupuestos debe establecerse en dos instancias. La primera enfocada a los presupuestos para poder contar con los recursos necesarios presentados en cada fase. La segunda para apoyar las iniciativas de innovación que se cumplan en el año 2016.

En base a lo expuesto, se presenta la siguiente propuesta:

- **Primera instancia**

**Tabla 32. Presupuesto planteado**

Fase I: Formulación de estrategias de innovación			
Actividades	Recurso Humano	Recurso Técnico	Recurso tecnológico
Programa de capacitación especializado en la Innovación	Docentes responsables	Material de capacitación (Esferográficos, Resmas, material de papelería)	Portátil
			Proyector
			Impresora
Fase II: Soporte tecnológico enfocado en la innovación			
Actividades	Recurso Humano	Recurso Técnico	Recurso tecnológico
Programación de aplicaciones de integración de las áreas	Programador		Computador
Desarrollo del Datawarehouse			Servidor

Fase III: Estructura de innovación interna			
Actividades	Recurso Humano	Recurso Técnico	Recurso tecnológico
Capacitación del facilitador del programa	Docente	Material de apoyo (Resmas de papel)	Portátil
			Proyector

Fase III: Evaluación de la innovación			
Actividades	Recurso Humano	Recurso Técnico	Recurso tecnológico
Manual de indicadores			Computador
			Impresora

**Elaborado por: Autor**

Los costos de los recursos tecnológicos son representados un egreso real debido a que se utilizará los disponibles en la empresa, sin embargo, se han considerado para tener una visión de la magnitud de los mismos:

**Tabla 33. Detalle de los costos**

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Resma papel Bond A4	10	\$ 3,20	\$ 384,00
Caja Bolígrafos	3	\$ 2,50	\$ 90,00
Carpetas Archivadoras	30	\$ 1,05	\$ 378,00
Caja de clips	4	\$ 0,40	\$ 19,20
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 871,20</b>

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Valor Total
Alquiler Computador (Hora)	2000	\$ 15,00	\$ 30.000,00
Alquiler Impresora (Hora)	2000	\$ 10,00	\$ 20.000,00
Alquiler proyector (Hora)	2000	\$ 15,00	\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 80.000,00</b>

<b>NÓMINA DEL AÑO 1</b>											
<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>N. PER</b>	<b>SUELDO</b>	<b>SUELDO TOTAL</b>	<b>IESS PATRONAL 12,15%</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>F. RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL</b>	<b>COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO</b>	<b>COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL</b>
Programador	1	\$ 800	\$ 800	\$ 97	\$ 67	\$ 30	\$ 0	\$ 33	\$ 1.027	\$ 1.027	\$ 12.320
Facilitador	1	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 146	\$ 100	\$ 30	\$ 0	\$ 50	\$ 1.525	\$ 1.525	\$ 18.304
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 2.000,00</b>	<b>\$ 243,00</b>	<b>\$ 166,67</b>	<b>\$ 59,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 83,33</b>	<b>\$ 2.552,00</b>	<b>\$ 2.552,00</b>	<b>\$ 30.624,00</b>

**Elaborado por: Autor**

El valor total de la inversión requerida es de:

**Tabla 34. Capital requerido**

<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>	<b>Tasa</b>
Recursos humanos	\$ 30.624,00	27,47%
Recursos técnicos y fungibles	\$ 871,20	0,78%
Recursos tecnológicos	\$ 80.000,00	71,75%
Total	\$ 111.495,20	100,00%

**Elaborado por: Autor**

- **Segunda instancia**

La definición de presupuestos para la operatividad de los programas que se deriven de las propuestas del personal en base a la información que se genere, demanda de recursos que permitan su ejecución. A diferencia de la instancia anterior en donde se identifican los recursos, estos dependerán de los alcances que se establezcan por lo que debe la empresa asignar un monto general base el cual se perfeccionará en el cumplimiento de programas.

En este sentido, se sugiere disponer de un capital de 200.000 usd. para la innovación, el cual impulsará programas y proyectos que los líderes generen.

**CAPITULO IV**  
**IMPACTOS DE LA PROPUESTA**

#### **4.1 Impacto Económico**

La propuesta busca establecer medios que permitan a la empresa ser más competitiva, marcando una diferenciación que el cliente reconozca y tome en consideración para decidir contratar sus servicios.

El desarrollo de los mecanismos de innovación propuestos, deben permitir que la empresa alcance un crecimiento sostenido que produzca un alto impacto económico a nivel interno. En este sentido, su implementación fomentará a incrementar el número de clientes y con ello el ingreso esperado. También deberá estimular acciones enfocada a optimizar los costos y gastos con lo cual se alcance mejores niveles de rentabilidad.

En base a lo expuesto, la propuesta estimula el crecimiento de la empresa permitiendo que su gestión eleve su competitividad en el mercado. Su desarrollo permitirá además mejorar las condiciones de vida de su personal, permitiéndoles alcanzar un desarrollo profesional en base a programas y proyectos de innovación que se presenten y que puedan ser administrados por quienes lo diseñan y ejecutan.

Desde la perspectiva de la sociedad, la propuesta también aporta al crecimiento de la sociedad, en la medida que la mayor competitividad generada produce mejores condiciones de mercado, estimulando la demanda y la liquidez, aspectos esenciales para incrementar la productividad, la generación de fuentes de empleo entre otras.

En base a lo expuesto, se considera que el impacto resultante de la propuesta será alto, impulsando la empresa a alcanzar metas más altas acompañadas de procesos definidos, medibles y en constante mejora.

#### **4.2 Impacto en la satisfacción del cliente**

La propuesta promueve la innovación en la empresa, partiendo de estrategias que se apoyen en estructuras definidas y viables en base a recursos diseñados específicamente para que el personal presente propuestas.

Su desarrollo se enfoca en brindar un servicio de calidad que permita atender de mejor manera las necesidades del cliente y cubrir con todos sus requerimientos. De igual manera, la propuesta permite que la empresa esté atenta a los cambios en su comportamiento para poder establecer mejoras internas que garanticen su atención.

Lo expuesto permite concluir que el impacto en la satisfacción del cliente será alto, en la medida que mediante su implementación la empresa dispondrá de mecanismos que constantemente mejoren su gestión y le permitan producir valor al cliente.

Esto señala la importancia existente en su adopción.

#### **4.3 Impacto en la sociedad**

Para la sociedad contar con empresas competitivas representa una base para poder atender de manera efectiva las necesidades, impulsando sectores estratégicos como el turismo que requieren de seguros para evitar situaciones que puedan afectar al turista. La innovación es una base que permitirá a Blue Card ser una empresa totalmente enfocada al cliente, a los socios, proveedores y personal.

La amplitud de posibilidades de innovación que se alcancen con la implementación de la propuesta, mostrará un constante crecimiento, que permita elevar los criterios de selección del cliente, alcanzando mercados de amplio desarrollo.

Se considera que su implementación va tener en la sociedad un alto impacto, debido a que permitirá contar con una empresa que promueva cambios y eleve la satisfacción del cliente, aspectos fundamentales para incrementar la producción y el desarrollo del país.

En base a lo expuesto, la propuesta es determinante en la estabilidad de la empresa, fomentando un alto desarrollo de su gestión,



## CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en relación a los objetivos planteados:

- El desarrollo de la innovación permite fortalecer las relaciones con cliente, marcando una diferenciación que se traduzca en rentabilidad y crecimiento. No obstante, no se evidencia un cumplimiento permanente de la innovación. El 32% señala que pocas veces cumple actividades de cambio y mejoramiento lo que no permite a la empresa alcanzar un alto rendimiento y enfoque a las necesidades del cliente. El 48% del personal pocas veces ha sido llamado para participar en actividades de innovación, no evidenciándose una adecuada integración.
- Blue Card dispone de una filosofía institucional y organización determinada que le ha permitido alcanzar un alto posicionamiento en el mercado. No obstante, no ha logrado establecer mecanismos especializados en la innovación aspecto que afecta su crecimiento. En cuanto a la capacitación el 36% algunas veces ha recibido formación, siendo esto un limitante para mejorar la orientación de acciones que impulsen cambios. Esto afecta el trabajo en equipo, en donde el 34% indica que pocas veces se integra para mejorar los resultados obtenidos.
- El 42% del personal señala que algunas veces ha recibido apoyo tecnológico. Esto limita su desempeño, retrasando los procesos internos y evitando disponer de mejoras o ajustes que se requieran. El 34% del personal pocas veces cuenta con presupuesto, siendo este un limitante para el mejor desarrollo. Esto se tomó en consideración en la propuesta para poder marcar soluciones efectivas con acciones que sean factibles de ejecutar.
- El 44% del personal describe que tiene pocos espacios para participar, siendo este una situación que afecta la fijación de estrategias que puedan mejorar la situación de la empresa. Esta situación fue atendida en la propuesta, estableciendo mecanismos de alta participación.

## RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones formuladas, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que se establezca medidas de participación permanente del personal para que este pueda aportar con ideas, sugerencias y conocimiento a fin de establecer procesos de innovación permanentes y efectivos.
- Se recomienda que se establezca programas de capacitación con el apoyo de los programas de vinculación con la colectividad de las universidades, aspecto que permitirá disponer de un mejoramiento constante de las competencias y habilidades para impulsar la innovación en la empresa.
- Se recomienda que la propuesta sea apoyada con la implementación de tecnología la cual permita agilizar los procesos internos y el control que identifique debilidades sobre las cuales el personal se desenvuelva.
- Se recomienda que el personal conforme círculos de calidad en los que participe y se integre con soluciones pertinentes relacionados a los problemas que existen y que no permiten una mejor innovación en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al, R. (2011). Guerra de Mercadotecnia. Estados Unidos: Mac Grill Hal.
- Alarcón, Á. (2011). Reingeniería de procesos empresariales. México DF-México: Fundación Confemetal.
- Alcivar, J. (2009). Servicio al Cliente. México DF-México: Pentago.
- Altamirano, E. (2012). BPM. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Berumen, A. (2011). Cambio tecnológico e innovación de empresas. Madrid-España: ESIC.
- Blue Card, E. (2015). Informes Internos. Obtenido de <http://bluecard.com.ec/whoWeAre>
- Castro, A. (2012). Calidad en las empresas. México DF-México: Identifica.
- Cuadros, R. (2011). Enfoque hacia el cliente. Bogotá-Colombia: Educar.
- David, F. (2012). Dirección Estratégica. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Denton, K. (2012). Calidad en el servicio a los clientes. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Dueñas, J. (2012). Calidad y servicios de proximidad. México DF-México: IC Editorial.
- Encuesta Realizada, B. C. (2015). Resultados de la encuesta. Quito-Ecuador.
- Falck, R. (2011). Ideas en las empresas. Estados Unidos: Prentice Hall.
- González, F. (2011). Transformación de las empresas. México DF-México: Fontana.
- Harrington, J. (2009). Reingeniería. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2010). Dirección de Mercadotecnia. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Krajewski, L. (2011). Análisis de operaciones. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Malo, P. (2011). Teoría del Color. México DF-México: Entorno e imagen.
- Martínez, R. (2011). Competitividad en los negocios. México DF-México: Futuro y Negocios ediciones.
- Palom, F. (2010). Gestión de calidad total. Madrid-España: Díaz de Saltos.
- Pérez, A. (2011). Gestión de calidad empresarial. Madrid-España: ESIC.
- Porter, M. (2010). Ventajas Competitivas. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Sáenz, C. (2012). Mercadotecnia. Bogotá-Colombia: Empresarios.

Sánchez, M. (2010). Finanzas. Bogotá-Colombia: Antar Ediciones.

Switz, R. (2011). Mejoramiento e innovación. Estados Unidos: Prentice Educación.

Varo, J. (2010). Gestión Estratégica de la Calidad. Madrid-España: Díaz de Saltos.