



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diagnóstico de la gestión de innovación de las empresas del sector de  
ingredientes naturales en Ecuador, 2013.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

**AUTORA:** Pacheco Romero, Laura Cecilia

**DIRECTOR:** Díaz Villavicencio, Guillermo Javier, PhD

LOJA-ECUADOR

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

PhD.

Guillermo Javier Díaz Villavicencio

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo, denominado: "Diagnóstico de la gestión de innovación de las empresas del sector de ingredientes naturales en Ecuador" realizado por Pacheco Romero Laura Cecilia; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Laura Cecilia Pacheco Romero, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: "Diagnóstico de la gestión de innovación de las empresas del sector de ingredientes naturales en Ecuador”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo PhD. Guillermo Javier Díaz Villavicencio 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. 67 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 que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Laura Pacheco Cecilia Romero

C.I. 1104817000

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo, especialmente a Dios, que me ha permitido el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación académica, y que me ha llenado de fortaleza y sabiduría en los momentos de debilidad. A mis padres, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños. A mis hermanas y sobrinos, que son los primeros en alegrarse con mis triunfos. A mis amigos que estuvieron a lo largo de este recorrido alentándome para lograr lo que hoy es una realidad. Y a todos aquellos en los que estuve presente en sus pensamientos y oraciones y que nunca dudaron que lograría este triunfo.*

*Laura Cecilia Pacheco Romero*

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todos aquellos que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al PhD. Guillermo Díaz Villavicencio, por la orientación y dedicación, pero sobre todo por la motivación y confianza puesta en mi para realizar el presente trabajo de fin de Titulación.*

*Agradezco a la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social FEDES, Proyecto Biocomercio, en las personas de Alexandra Torres y Mireya Serrano, por la colaboración brindada para que la presente investigación se pueda realizar, y por darme la oportunidad de crecer como profesional.*

*Especialmente quiero agradecer a mis padres, que me alientan a seguir adelante y que me han dado la oportunidad de tener una excelente educación y por el apoyo incansable que me han brindado en todo momento.*

*Laura Cecilia Pacheco Romero*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1 Aspectos Generales.....	6
1.1. Análisis de la teoría institucional.....	6
1.2. Institucionalismo e innovación .....	7
1.3. La innovación en el Ecuador.....	8
1.4. Sector industrial.....	10
1.5. Ecuador y los recursos naturales.....	11
1.6. Sector industrial de ingredientes naturales – sector en estudio .....	12
1.6.1. Industria cosmética.....	13
1.6.2. Industria farmacéutica .....	14
1.6.3. Industria alimenticia .....	14
1.7. Biocomercio sostenible.....	14
1.8. Empresas del sector de ingredientes naturales intervenidas para el presente diagnóstico .....	16
1.8.1. Proankichwas – Provincia de Sucumbíos .....	16
1.8.2. Enfarma – Provincia de Pichincha .....	17
1.8.3. Renase – Provincia de Pichincha .....	17
1.8.4. Cetca – Provincia de Pichincha .....	18
1.8.5. Sisacuma - Provincia de Pichincha.....	18
1.8.6. Florasana – Provincia de Pastaza .....	18
1.8.7. Chankuap – Provincia de Morona Santiago.....	19
1.8.8. Salinerito – Provincia de Bolívar .....	19
1.8.9. Aroma Amazon, Kuen - Provincia de Azuay .....	20
1.8.10. Proyecto Palo Santo – Provincia de Loja.....	20
1.8.11. Industria ILE - Provincia de Loja .....	20
1.8.12. Proyecto Vainillo – Provincia de Loja.....	21

1.8.13. Sumak Mikuy – Provincia de Imbabura.....	21
1.8.14. MasterPlant – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas .....	21
1.8.15. SumakLife – Provincia de Chimborazo .....	22
1.8.16. Jambi Kiwa - Provincia de Chimborazo.....	22
CAPÍTULO II.....	23
2. Metodología de la investigación .....	24
2.1. Tipo de investigación .....	24
2.2. Diseño de la investigación .....	24
2.3. Población de estudio .....	24
2.4. Recolección de información.....	25
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	25
2.4.1.1. Fuente documental .....	25
2.4.1.1.1. Encuestas.....	26
2.4.1.1.2. Cuestionario .....	26
2.4.1.1.3. Entrevista.....	26
2.5. Presentación y análisis de resultados .....	27
2.5.1. Análisis Individual .....	27
2.5.1.1. Empresa: FONAKISE – PROANKICHWAS .....	28
2.5.1.2. Empresa: ENFARMA.....	31
2.5.1.3. Empresa: RENASE.....	34
2.5.1.4. Empresa: CETCA .....	37
2.5.1.5. Empresa: SISACUMA.....	39
2.5.1.6. Empresa: FLORASANA.....	41
2.5.1.7. Empresa: CHANKUAP.....	43
2.5.1.8. Empresa: Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) .....	46
2.5.1.9. Empresa: AMAZON – AROMA, KUEN .....	48
2.5.1.10. Empresa: PROYECTO PALO SANTO.....	50
2.5.1.11. Empresa: INDUSTRIAS ILE.....	53
2.5.1.12. Empresa: PROYECTO TARA (Vainillo) .....	56
2.5.1.13. Empresa: SUMAK MIKUY.....	58
2.5.1.14. Empresa: MASTER PLANT .....	61
2.5.1.15. Empresa: SUMAKLIFE – Productos Orgánicos Chimborazo .....	64
2.5.1.16. Empresa: JAMBI KIWA.....	67
2.5.2. Análisis Comparativo .....	70
2.5.3. Análisis Global.....	75

CAPITULO III.....	81
3. Propuesta de mejora.....	82
3.1. Diagnóstico Integral.....	82
3.2. Descripción de acciones.....	83
CONCLUSIONES .....	86
RECOMENDACIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXOS.....	91



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de estudio.....	25
Tabla 2. Datos iniciales.....	27
Tabla 3. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	28
Tabla 4. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	29
Tabla 5. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	31
Tabla 6. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	32
Tabla 7. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	34
Tabla 8. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	35
Tabla 9. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	37
Tabla 10. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	38
Tabla 11. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	39
Tabla 12. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	40
Tabla 13. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	41
Tabla 14. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	42
Tabla 15. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	43
Tabla 16. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	45
Tabla 17. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	46
Tabla 18. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	47
Tabla 19. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	48
Tabla 20. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	49
Tabla 21. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	50
Tabla 22. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	52
Tabla 23. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	53
Tabla 24. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	54
Tabla 25. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	56
Tabla 26. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	57
Tabla 27. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	58
Tabla 28. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	60
Tabla 29. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	61
Tabla 30. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	63
Tabla 31. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	64
Tabla 32. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	65
Tabla 33. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?.....	67
Tabla 34. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	68
Tabla 35. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? – Comparativo.....	70

Tabla 36. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua? – Comparativo .....	73
Tabla 37. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? – General .....	76
Tabla 38. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? – General .....	78
Tabla 39. Promedio – Individuales y General.....	79
Tabla 40. Especificaciones del diagnóstico integral .....	82
Tabla 41. Descripción de acciones .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	28
Figura 2. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	30
Figura 3. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	31
Figura 4. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	33
Figura 5. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	34
Figura 6. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	36
Figura 7. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	37
Figura 8. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	38
Figura 9. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	39
Figura 10. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	40
Figura 11. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	41
Figura 12. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	43
Figura 13. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	44
Figura 14. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	45
Figura 15. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	46
Figura 16. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	47
Figura 17. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	48
Figura 18. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	49
Figura 19. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	51
Figura 20. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	52
Figura 21. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	53
Figura 22. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	55
Figura 23. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	56
Figura 24. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	57
Figura 25. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	58
Figura 26. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	60
Figura 27. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	61
Figura 28. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	63

Figura 29. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	64
Figura 30. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	66
Figura 31. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? .....	67
Figura 32. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?.....	69
Figura 33. Gestión de innovación continua de acuerdo al área.....	72
Figura 34. Gestión de innovación discontinua de acuerdo al área .....	75
Figura 35. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? – General.....	76
Figura 36. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua? – General .....	78
Figura 37. Comparación – Promedios.....	80

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La innovación es un factor clave para que las empresas alcancen altos índices de eficiencia productiva para luego obtener en el mercado buenos niveles de competitividad. Para lograrlo, es necesario alcanzar un alto nivel de desarrollo en temas como la preparación del recurso humano, tecnificación productiva y calidad en los procesos.

La presente investigación se centra en el estudio de 16 empresas del sector de ingredientes naturales para la industria de la cosmética, farmacéutica y alimenticia, estas empresas se encuentran ubicadas en diferentes provincias del Ecuador. De las mismas, se recaba información necesaria para realizar un padrón de comportamiento que describe cómo las organizaciones lidian con la cuestión de innovación, respondiendo las preguntas ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?, y ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

El resultado general es que las 16 empresas tienen mejor capacidad de gestión de innovación continua en contraste con la innovación discontinua. Además que, tienen mejor desenvolvimiento en áreas como organización y aprendizaje, más no se destacan en el área de procesos, lo que obstaculiza para conseguir un modelo ideal de gestión de innovación.

**Palabras claves:** innovación, competitividad, empresas.

## **ABSTRACT**

Innovation is one of the key factors for firms in reaching a high level of productive efficiency and in later gaining high levels of market competitiveness. In order to achieve this, it is important to reach a high level of development in the areas of human resources, productive capabilities, and in process quality.

The current research focuses on a study of 16 companies from the natural ingredients sector for the cosmetic, pharmaceutical and food industries. These companies are located in different geographical areas of Ecuador. From these companies information was collected which allowed us to carry out a behavioural pattern which describes how the organisations cope with the concept of innovation, answering the questions "how well do we manage continuous innovation?" and "how well do we manage discontinuous innovation?"

The general finding is that the 16 firms have a higher level of management in terms of continuous innovation than they do for discontinuous innovation. Furthermore, they have better development in the areas of organisation and learning, however they do not stand out in terms of processes, which hinders them reaching the ideal model of innovation management.

**Key Words:** Innovation, Competitiveness, Firms

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día ya no solo deben ser eficientes, además deben ser innovadoras, con el fin de alcanzar competitividad y asegurar su permanencia en el mercado. Como lo menciona Poter (1990): “la empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones”. Pero se requiere de mecanismos necesarios que permitan desarrollar la innovación, así como de tener el convencimiento de la importancia de agregar valor ya sea en los procesos o productos.

Una adecuada gestión de innovación debe ser medida por el desempeño interno de las organizaciones. La capacidad de innovación de las empresas se ve reflejada en los cambios que realizan para adaptarse a nuevas situaciones ya sea con mejoras sustanciales o cambios radicales. Pero hay que comprender que la importancia de innovar no solo radica en generar rentabilidad económica, sino también, en consolidar una cultura de mejora continua en las organizaciones.

Esta investigación contempla tres capítulos. En el primer capítulo se describe antecedentes de la teoría institucional y su relevancia en la innovación, el papel de la innovación en el Ecuador y en el sector industrial, además, se describe brevemente cada una de las empresas de estudio. En el segundo capítulo se presenta la metodología de investigación, eminentemente descriptiva, y la presentación de resultados con su respectivo análisis. Y en el tercer capítulo se realiza un diagnóstico integral de la investigación, con la presentación de propuestas de mejora descritas en acciones para las empresas.

Este documento recoge información que nos ayuda a responder la pregunta ¿Cuán bien están las organizaciones en la gestión de la innovación?, para lo cual se considera realizar un análisis que permita establecer el estado actual de 16 empresas del sector de ingredientes naturales en el Ecuador, en materia innovación. Se presenta un padrón de comportamiento para cada empresa de la capacidad de gestión de innovación, otorgando un juzgamiento subjetivo, que les permita a las empresas considerar en qué áreas necesitan mayor desarrollo y deben centrar su atención.

De esta manera se pretende lograr:

- Realizar un análisis de la gestión de innovación de las empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia en Ecuador, a partir de la aplicación de un esquema de auditoría de innovación.

Adicional a algunos objetivos específicos:

- Generar un análisis bibliográfico y comparativo de la gestión de innovación de las empresas y el sector en estudio.
- Analizar el papel de las empresas, indagando y presentando un padrón de comportamiento que describa como las empresas se enfrentan a la innovación de manera comparativa.
- Generar una propuesta de mejora a partir de los resultados de la investigación, con respecto a la gestión de la innovación de las empresas en general.

## **CAPÍTULO 1**



## **1. Aspectos Generales.**

### **1.1. Análisis de la teoría institucional.**

De acuerdo a lo enunciado por North (1993), la nueva teoría institucional evoluciona con el fin de estudiar el desarrollo económico, comprendiendo el desempeño de las economías a través del tiempo. Pero, para que exista el desarrollo económico es precisa la incorporación de las instituciones, que va a ser uno de los determinantes de la conducta humana como método de restricción y de incentivo. La interacción entre instituciones y organizaciones da forma a la evolución institucional de una economía. Los representantes de la organización son los que dirigirán el cambio institucional, por ende serán los agentes de cambio, que de la mano de factores de producción de los modelos clásicos (tierra, trabajo, capital), y los factores de crecimiento más modernos (capital humano, cambio tecnológico y de combinación de técnicas) dan lugar al desarrollo económico (Samuelson, 1999).

El cambio institucional de Douglass North (1991) se manifiesta en medida que se distingue e implementa el carácter formal e informal de las instituciones: formal como reglas, reglamentos y procedimientos, generalmente de orden gubernamental; e informal que son las ideas, creencias, actitudes, valores, que es información socio-cultural. Las reglas formales e informales impuestas por el marco institucional definen el tipo de organización que existirá y las oportunidades que éstas tienen. Las organizaciones se comprometen a adquirir conocimiento y capacidades con el fin de aumentar sus posibilidades de subsistencias en el contexto de escasez y competencia (Membrives, 2009).

Las instituciones tienen una importancia económicamente porque, determinan los costos que en una determinada sociedad tiene como resultado de hacer transacciones o intercambios (Coase, 1937). Los costos de transacción son los costos de búsqueda e información, costos de negociación y decisión, y los costos de formulación y aplicación de las políticas, de acuerdo a Dahlman (1979). Los “costos de transacción” resultan de una interpretación subjetiva de información, monitoreo y sanción de los acuerdos establecidos. La estructura de los costos de transacción varía en los mercados según las decisiones económicas y políticas que afectan a cualquier sociedad, dependiendo de sus acuerdos institucionales. La nueva economía institucional enfatiza la importancia de las transacciones como medio para alcanzar los beneficios de la especialización y la división del trabajo.

Según la teoría de Williamson (1996), las empresas y el sistema económico en su conjunto, tienden a organizarse de tal forma que se minimicen los costes de efectuar transacciones. Las instituciones pueden reducir los costes de transacción generados en toda relación económica. Una fuerte presencia institucional puede facilitar el intercambio (reducción en tiempo, dinero, y riesgo) entre agentes económicos. Además, las instituciones cumplen con

la función de contribuir a generar mayor confianza entre los agentes económicos y garantizar el cumplimiento de los contratos. Las instituciones contribuyen pues a aumentar el nivel de intercambio, a la vez que, desempeñan un papel fundamental en la aceptación de normas y en el fomento de la capacidad de aprendizaje por parte de los agentes económicos.

Granovetter (1992) presenta para la nueva economía institucional, una forma diferente de entender las transacciones, con el análisis de las relaciones sociales en la vida económica, aspecto que se dice es ignorada por Williamson (1981) y los demás economistas clásicos y neoclásicos. Las relaciones sociales y el institucionalismo, argumentada por Granovetter (1992) señalan que el comportamiento económico está impregnado de relaciones sociales, es decir, las transacciones de todo tipo son abundantes conexiones sociales. Powell (1991) confirma esta posición, resaltando que ciertas formas de intercambio son más sociales pero depende más de las relaciones de interés mutuo y de la reputación. Como por ejemplo, la movilidad de las personas entre las empresas que establecen redes de contacto que permiten el movimiento de información a través de los vínculos interpersonales (Granovetter, 1973) y esto es de gran importancia en la actividad económica, tanto de una empresa como de la sociedad en general, lo que nos lleva a admitir que las organizaciones con mayor nivel de conocimientos pueden innovar de mejor forma sus acciones en favor de la eficiencia considerando el potenciar las relaciones sociales.

Existen falencias que impiden a las organizaciones ser competitivos y eficientes de manera natural. Estas fallas pueden ser: externalidades, problemas relacionados con la incertidumbre y la desigualdad de información. Las instituciones tienen como fin reducir la incertidumbre y los costos de transacción, corregir las fallas de mercado e inducir a la cooperación entre individuos (North, 1991).

Cabe resaltar que la institucionalidad está marcada por diferencias que se ven reflejadas en las “ventajas competitivas”, que se generan al mantener a la organización en el tiempo (Porter, 1990). Donde la organización pueda ser más innovadora e impulsora de riquezas dependiendo de su enfoque, costo o diferenciación, apuntado a diferentes direcciones como precio, imagen, diseño de producto, calidad, soporte y dominio del mercado (Mintzberg, 1991).

## **1.2. Institucionalismo e innovación**

Edquist y Johnson (1997) definen a las instituciones como "conjuntos de hábitos comunes, rutinas, prácticas establecidas, reglas o leyes que regulan las relaciones e interacciones entre los individuos y los grupos". Aunque la innovación implica romper o alterar las rutinas y

comportamientos, es decir, en ciertas situaciones y condiciones las instituciones existentes pueden fomentar la innovación o, por el contrario, obstaculizan su desarrollo (Gonzalez, 2011). Como resultado de esto nos quedamos con lo que González (2011) llama el "dilema institucional de la innovación" en donde las instituciones estimulan la innovación, ya que reducen la incertidumbre, coordinan el uso del conocimiento, median en los conflictos, y proporcionan incentivos (Carlsson & Jacobson, 1997). Sin embargo, al mismo tiempo, las instituciones pueden ser rotas, alteradas, adaptadas y removidas. Por lo tanto, para que se produzca el cambio institucional, de forma clara, se necesita un cambio innovador (radical) y esto no siempre es fácil.

En la actualidad se aprecia un ambiente a favor de aquellas organizaciones que consiguen movilizar conocimiento y avances tecnológicos, así como en el lanzamiento de nuevos productos/servicios con un exitoso desempeño mercadológico. Productos nuevos permiten retener las necesidades del mercado, además de aumentar las ganancias en tales mercados. En el caso de los productos ya establecidos, que compiten con el tiempo, requieren de competitividad, es decir la adaptación a nuevos escenarios con versiones modernas y la aplicación de estrategias como ejemplo la diferenciación, costo o enfoque que han sido ampliamente discutidas por Porter (1990) y Mintzberg (1991).

Hall y Soskice (2001) argumentan que las instituciones tienen un gran impacto en las organizaciones en el momento que generan diferentes perspectivas para la innovación. Esto es la influencia del Estado sobre muchas áreas de la vida económica. Y es apreciable cuando una organización es más innovadora y puede institucionalizar sus objetivos a largo plazo, en la medida que lo permite el mercado donde opera.

### **1.3. La innovación en el Ecuador**

En la última década, Ecuador como la gran mayoría de países de América Latina, para integrarse al mundo de la innovación ha utilizado procedimientos como la reproducción e introducción de tecnologías, contribuyendo al progreso y desarrollo de nuevas tecnologías, además de creación de nuevos productos/servicios, o mejora de los ya existentes, (Sachs & Vial, 2002).

El desarrollo de la innovación en el Ecuador involucra tres sectores: público, privado y académico. El índice de competitividad reportado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2011), muestra a Ecuador como uno de los países con más avance en relación con el año anterior. Como lo menciona Martínez (2012), de acuerdo al reporte del FEM (2011), la inversión, tanto pública como privada, permite que Ecuador avance en competitividad con mejores carreteras, negocios más innovadores, más y mejor inversión en I+D, entre otros

aspectos. Sin embargo, la falta de institucionalidad del país (que se encuentra entre el 10% peor del mundo) impide sacar el máximo provecho a la inversión (FEM, 2011).

La “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, (Ecuador, 2007)”, integrada al proceso de planificación y desarrollo del país, impulsa la atención de las siguientes áreas de prioridad nacional:

- Agricultura sostenible.
- Manejo ambiental para el desarrollo.
- Fomento industrial y productivo.
- Energía, diversificación y alternativas renovables.
- Tecnologías de la información y comunicación.
- Biotecnología.
- Recuperación de la investigación científica.

Las universidades junto a empresas privadas y entidades públicas han creado una red de innovación para el desarrollo de nuevos proyectos, incentivando en primer plano la creatividad. De acuerdo a lo mencionado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación es importante que todo en conjunto, tanto la academia, empresa, Estado y la sociedad, se unan para establecer criterios de innovación que ayuden a articular proyectos que generen progreso al Ecuador. Gran aporte brinda la educación, logrando un mayor esfuerzo mediante la investigación científica aplicada. Además de que el cumplimiento responsable de las empresas con las políticas gubernamentales generará mayor competitividad a nivel nacional.

La innovación se ha visto rezagada, en aspectos como: limitada introducción de tecnología, cultura no orientada al cambio, además del recurso humano mal remunerado. Se destina un 0.25% de gasto en I+D respecto al PIB, situando a Ecuador en la cola entre los países de la región. Aspectos como estos, lleva a organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) a invitar a la aplicación de retos como: la ampliación de la brecha de productividad entre América Latina y los países desarrollados, la concentración de sectores económicos en materias primas, diversificar la economía con actividades tecnológicas, la capacitación y perfeccionamiento de habilidades con incentivos para mejorar la calidad de la mano de obra, promover la inversión pública y privada en I+D, y generar la actividad de patentamiento (Cabrera, 2012).

Ha sido preocupación de los gobiernos el incentivar el emprendimiento y la innovación a través de programas y políticas diseñadas para este campo, sin embargo hasta ahora, el emprendimiento e innovación no han ido de la mano. Los países en la región

latinoamericana muestran tasas crecientes de emprendimiento, pero estos mismos países, muestran muy baja orientación hacia la innovación (Lasio, 2012). Los emprendimientos no ofrecen nuevas combinaciones de producto-mercado (NPM) y tampoco incorporan en sus negocios las últimas tecnologías. En los tres últimos años los negocios de México, Chile y Perú son los que han ofrecido en mayor escala nuevos productos para nuevos mercados, y han tenido más propietarios que consideran no tener competidores. (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2010).

Ecuador ha desarrollado su infraestructura, mejorando el transporte terrestre y electricidad. Invierte en el sistema de carreteras y en la reactivación de los ferrocarriles como método de transporte de carga. El sector energético, con la creación de centrales hidroeléctricas que abastezcan de energía a todo el país. (Martínez, 2012). Esto nos demuestra la preocupación del gobierno por generar las condiciones básicas para que podamos invertir en innovación.

Un aspecto en el que se ha tratado de poner énfasis, es las patentes, en Ecuador se producen alrededor de 1.000 patentes al año, lo que en la actualidad forma parte de una política pública de incentivos a la innovación que velen por el interés público, de acuerdo a lo expuesto por Viviana Muñoz, experta en propiedad intelectual (2013), facilitando la exportación y convirtiendo el producto con denominación atractivo para el mercado. En las reformas que se realizan a la ley de propiedad intelectual, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) se vinculó al South Centre con sede en Ginebra-Suiza, que es una organización intergubernamental que proporciona asistencia a los representantes de los 52 países miembros para instaurar normas relacionadas con la innovación, la biodiversidad y la propiedad intelectual (Correa, 2013).

#### **1.4. Sector industrial**

La innovación es un componente importante para que las industrias de los países de América Latina puedan competir, así lo afirma el Programa Regional para América Latina de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi, 2012). El Ministerio de Industrias y Productividad de Ecuador lleva adelante un programa para innovar con las maquinarias obsoletas de las industrias, a través del financiamiento de la Corporación Financiera Nacional. La producción industrial ecuatoriana está dirigida más al mercado interno que externo. Sin embargo, existe una limitada exportación de productos elaborados o procesados (Onudi, 2012).

El sector industrial ecuatoriano creció un 7% en el 2012. Las áreas que más invierten en innovación son petróleo, farmacéutico, manufactura industrial y el sector tecnológico, incorporando la innovación, tecnificación y búsqueda de valor agregado, elevando el

desempeño de los sectores industriales (Orozco & Contante, 2013). Algunas empresas ecuatorianas tratan de marcar la diferencia y buscan explotar los productos ecuatorianos propios y con alto valor agregado, con el fin de poder entrar en mercados internacionales, como se lo hace con el chocolate de fino aroma o los sombreros de paja toquilla. La industria ecuatoriana trata de innovar y adecuarse a la demanda, sea local e internacional, para ofertar productos con mejor calidad; porque una de las características del empresario es que siempre mantiene la certeza, conociendo que la opinión del consumidor es vital.

Según lo expuesto por la Cámara de Industrias de Guayaquil (2013), la industria evidencia debilidades estructurales, como: escasa mano de obra calificada, baja inversión, bajo desarrollo tecnológico y un mercado limitadamente pequeño en el que la búsqueda de mercados es una necesidad permanente. La participación de las exportaciones industriales en el total de ventas fue del 43% en el 2012 y el resto fueron exportaciones de productos primarios, es decir sin valor agregado, según datos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO, 2013). La falta de acceso a líneas de crédito y de asociatividad son otros factores en contra de este segmento de la industria.

El Plan Nacional para el Buen Vivir inscribe la propuesta de establecer una nueva matriz productiva (2009-13). Propone un desarrollo industrial dinámico, flexible y ecoeficiente, vinculado a las necesidades locales y a las potencialidades derivadas de los campos del bioconocimiento y de la innovación científica y tecnológica. Con el desarrollo industrial generado por la matriz, se busca rescatar los procesos de producción mediante la innovación tecnológica, la propuesta es que el trabajo “adquiera valor”; maximizar el rendimiento de recursos y minimizar los impactos y afectación ambiental. Los objetivos que persigue la nueva matriz productiva son: fortalecer la industrialización; mejorar el sector externo de la economía; estimular el uso eficiente por parte del sector productivo, de la infraestructura construida; preferir a la vigencia de remuneraciones competitivas para el trabajo y el capital.

### **1.5. Ecuador y los recursos naturales**

Ecuador es uno de los países con alta biodiversidad. En un informe del Ministerio del Ambiente del Ecuador (2008), concluye que la conservación de la biodiversidad que existe en el país se ha convertido en un compromiso, no solo porque la economía del país se basa ampliamente en el aprovechamiento de los recursos naturales, sino porque la población depende de ellos para su supervivencia, además de que su mantenimiento es una obligación constitucional. Las formas no sustentables de uso y extracción de los recursos ponen en riesgo su conservación.

Ecuador es miembro del grupo de 17 países mega diversos desde el año 2002, de acuerdo a lo publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2005), se recalca que en conjunto representan el 70% de la biodiversidad del planeta y el 45% de la biodiversidad cultural. En particular la región Amazónica constituye la región con la más alta biodiversidad, pero también es la más afectada por la pobreza y su principal fuente de ingreso en la producción agrícola de pequeña y mediana explotaciones, dirigidas a menudo por mujeres. El país dispone de un marco legal para el sector de recursos naturales y ambiente. Pero, sin embargo existen deficiencias que repercuten la implementación, control y respeto de las normas.

En flora cuenta con más de 16000 especies de plantas vasculares, de las cuales 5172 son útiles y de estas 3118 son usadas con fines medicinales, lo extraordinario es que el 75% de las especies medicinales son plantas nativas, el 5% endémicas y el 11% introducidas (Cruz, Vejar y Navarrete, 2008). La diversidad en el Ecuador resulta extremadamente alta cuando la comparamos con la de otros países, por ejemplo, en Perú, un país tropical cuyas regiones naturales son similares a las de Ecuador, pero con un territorio cinco veces más extenso, se estima que existen 25000 especies de plantas vasculares (en su catálogo constan aproximadamente 17144 especies con semilla), esto es, cuatro veces menos especies por km<sup>2</sup> que Ecuador (Vacas, 2007).

#### **1.6. Sector industrial de ingredientes naturales – sector en estudio**

El sector de ingredientes naturales está conformado por productores, procesadores y comercializadores de materia prima, de productos semi-elaborados y elaborados, que ofrecen, plantas aromáticas, medicinales, especias y aceites esenciales, con destino a industrias cosmética, farmacéutica y alimenticia. (CICO de CORPEI, 2009).

Los productos son una fuente generadora de valor agregado gracias a características como la diferenciación y productividad, que permite la creación de empleo, en su mayoría para los habitantes de las zonas rurales que se dedican a actividades de agricultura, y de las zonas urbanas donde generalmente se realiza su comercialización.

El sector de ingredientes naturales ecuatoriano, es considerado como privilegiado, gracias a su alto potencial de materia prima que permite que su cultivo y recolección se realice durante todo el año, lo que representa una ventaja competitiva para el sector (CICO de CORPEI, 2009).

De acuerdo a las estadísticas de comercio exterior del Banco Central del Ecuador (BCE, 2009), la participación promedio del sector en las exportaciones no petroleras es del 0,14%

y su participación en las exportaciones no tradicionales en 0,25%, considerando la economía del sector pequeña. Pero con un crecimiento visible, en la comercialización de este tipo de productos por su condición de autóctonos, naturales y precio accesible, lo que permite que su cadena de negocios se fortalezca.

De acuerdo a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI, 2009), el sector de ingredientes naturales trabaja en la implementación de distintas cadenas de valor, para lograr que el sector tenga mejor representatividad y en la implementación de un sistema de calidad, además de buenas prácticas agrícolas y planes de manejo de los recursos naturales, que permita mejorar la competitividad y el posicionamiento de las Pymes a nivel nacional e internacional.

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE, 2001), menciona la existencia de prácticas en favor de la utilización sostenible de la biodiversidad, y que cubre el campo de los ingredientes naturales, todas bajo el concepto de uso sustentable de la biodiversidad y los servicios que presta. Podemos mencionar el Programa Nacional Biocomercio Sostenible, establecido por el MAE. Cabe recalcar que, “Biocomercio es el conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica” (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo [UNCTAD], 1966). Entre los aspectos de apoyo que genera el Biocomercio se encuentra: mejoramiento en criterios de sostenibilidad ambiental y social, mejora de la calidad y productividad, innovación y transferencia tecnológica, investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados.

#### **1.6.1. Industria cosmética**

Dedicada a la fabricación, preparación y comercialización de productos cosméticos; entendidos como todas las sustancias o preparaciones distintas de los medicamentos que son usadas en contacto con las diversas partes superficiales del cuerpo humano, como: shampoos, gel de baño, cremas, jabones, entre otros. Para el caso de Biocomercio, el sector incluye productos terminados e ingredientes naturales para estos productos, en ambos casos derivados de especies nativas que proceden de la recolección silvestre o producción agrícola.



### **1.6.2. Industria farmacéutica**

Dedicado a la fabricación, preparación y comercialización de productos químicos para el tratamiento y prevención de enfermedades. Para biocomercio, el sector incluye iniciativas como:

- Elaborar productos terminados derivados de materia prima e ingredientes naturales de especies nativas cultivadas y de recolección silvestre.
- Elaborar ingredientes naturales, es decir, derivados de los productos naturales no maderables de estas mismas especies que no son procesados, sino obtenidos exclusivamente mediante procedimientos físicos y que son utilizados en la elaboración de productos de la industria.

### **1.6.3. Industria alimenticia**

Encargada de la elaboración, transformación, preparación, conservación y envasado de los alimentos de consumo humano y animal. Este sector incluye los ingredientes naturales para esta industria, como: aceites y grasas vegetales, frutos secos y nueces comestibles, azúcares, especias y hierbas, legumbres, gomas y resinas naturales, aceites esenciales y oleoresinas, vegetales secos, colorantes y sabores naturales, miel, semillas oleaginosas, extractos y savias vegetales.

### **1.7. Biocomercio sostenible**

El biocomercio en Ecuador tiene surgimiento en 1995. Según lo explica la Dirección Nacional de Biodiversidad del Ministerio del Ambiente, se trata de un conjunto de actividades de recolección, producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa. Es decir, el comercio de especies y ecosistemas, bajo parámetros de sostenibilidad ambiental. Ecuador ha adoptado la Iniciativa Biocomercio (IB) como parte de su política pública ambiental.

La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2010) emprendió la IB con el objetivo de estimular el comercio y las inversiones en recursos biológicos para impulsar el desarrollo sostenible, de acuerdo con los tres objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB, 2010):

- La conservación de la biodiversidad.
- El uso sostenible de sus componentes.
- La participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos.

El biocomercio puede ser la solución para generar recursos y detener el desgaste de los mismos, que busca crear un equilibrio entre los recursos naturales y las comunidades que viven dentro de ellos. En general, es un mecanismo para disminuir la pobreza y conservar la biodiversidad, mediante modelos empresariales innovadores que fomentan el encadenamiento productivo en cadenas de valor específicas.

En el marco de la Iniciativa Biocomercio de la UNCTAD (2001), el Ministerio del Ambiente del Ecuador, estableció el Programa Nacional Biocomercio Sostenible PNBSE, cuya ejecución fue delegada a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones - CORPEI, en alianza estratégica con la organización no gubernamental EcoCiencia. El MAE es el punto focal político del PNBSE mientras que CORPEI ejerce el rol del punto focal técnico.

El programa presta servicios de asesoría técnica en las temáticas que contribuyen al buen desarrollo de las IB tales como: manejo sostenible de especies, gestión empresarial, desarrollo de productos, planes de negocios, estudios de mercado, estrategias sectoriales, entre otros.

El programa se enfoca en tres sectores principales:

- Ingredientes naturales y productos terminados de la industria farmacéutica y cosmética.
- Ingredientes naturales y productos terminados de la industria alimenticia (incluye especies aromáticas).
- Turismo sostenible.

Otro de los lineamientos del biocomercio sostenible es el Proyecto “Facilitación de financiamiento para negocios basados en la biodiversidad y apoyo a actividades de desarrollo de mercados de la Región Andina”, implementado en Ecuador, Colombia y Perú. El Banco de Desarrollo de América Latina – CAF es la entidad ejecutora a nivel regional y responsable de la administración de los recursos. En Ecuador, la Unidad Ejecutora Nacional es CORPEI, en estrecha colaboración con el Ministerio de Ambiente del Ecuador. Los actores actuales del proyecto en el Ecuador son:

- ✓ Ministerio del Ambiente del Ecuador, MAE.
- ✓ Corporación de Promociones de Exportaciones e Inversiones, CORPEI.
- ✓ Programa BIOCAN. Creado por países miembros de la Comunidad Andina.
- ✓ Fundación ecuatoriana de estudios ecológicos – ECOCIENCIA.
- ✓ Cooperación Alemana al Desarrollo Ecuador, GIZ.

- ✓ Programa Gestión Sostenible de los Recursos Naturales, GESOREN.
- ✓ RAINFOREST ALLIANCE Ecuador, RA.
- ✓ Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL.
- ✓ Agencia de Desarrollo Empresarial, ADE - Loja.
- ✓ Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador - UNOCACE.
- ✓ Proyecto “Impactos de la Cosecha de Productos de Palmas en Bosques Tropicales – PALMAS.

El apoyo y financiamiento es para: mejoramiento del cumplimiento de criterios de sostenibilidad ambiental y social; mejoramiento de la calidad y productividad; innovación y transferencia tecnológica; e investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados. Trabaja bajo dos componentes:

- Investigaciones y estudios de mercado para productos y servicios de biocomercio sostenible seleccionados.
- Formación de capacidades: fortalecer programas de incubación para iniciativas de biocomercio. Se tiene la actividad de identificación, diagnóstico y evaluación de iniciativas con potencial por parte de los integradores.

### **1.8. Empresas del sector de ingredientes naturales intervenidas para el presente diagnóstico**

Para el diagnóstico de la presente investigación, las empresas biocomercio que se enlistan son:

#### **1.8.1. Proankichwas – Provincia de Sucumbios**

Es una microempresa de fito-fármacos administrada por el pueblo Kichwa, que industrializa los productos medicinales naturales y los comercializa. Proan Kichwas Cia. Ltda., integra a las comunidades de la nacionalidad Kichwa de Sucumbíos que la conforman con el fin de la recuperación de saberes ancestrales y generar ingresos económicos, mediante la producción y procesamiento de plantas autóctonas de la zona. La idea nació con el fin de procesar ciertas plantas para que sean utilizadas como medicinas por las propias comunidades. Se expandió cuando la Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbíos (Fonakise) decidió crear fito-fármacos. Es una microempresa que produce aceites esenciales, cremas tópicas, repelentes y desinfectantes, en mayor cantidad y de manera semi-industrial, para vender los productos y conseguir recursos para el sustento de los productores y sus familias. Se ha logrado crear plazas de trabajo para las

comunidades que se dedican a la producción de las plantas, logrando recuperar la utilización de parcelas donde se siembran limoncillo y jengibre. Dentro de la planta de la Fonakise se procesa y se logra extraer las esencias para realizar los diferentes aceites. Todo esto con resultados positivos, ya que, rescata los saberes ancestrales de la región.

### **1.8.2. Enfarma – Provincia de Pichincha**

En diciembre del 2009, el presidente de la República, Rafael Correa, dispuso la creación de la Empresa Pública de Fármacos (Enfarma). La cual, tiene como misión “contribuir al bienestar de la sociedad ecuatoriana a través de la investigación científica - tecnológica, producción y comercialización de medicamentos e insumos de calidad, seguros y eficaces, de uso humano, veterinario y agroforestal, definidos y aprobados por la Autoridad competente del Ecuador”. Con la misión de proveer medicamentos de calidad a la población ecuatoriana y amparada en los instrumentos nacionales e internacionales, Enfarma suscribió una alianza estratégica con las farmacéuticas cubanas Polo Científico y Quimera. Al ser los dos países miembros de la Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA) y a base de la unidad de cuenta común para el comercio interregional conocido como Sistema Único de Compensación Regional (Sucre), Ecuador exporta alimentos y Cuba nos vende medicamentos genéricos y vacunas. Hasta el momento se dedica a la comercialización de producto terminado, a un menor costo y ahorro por formar parte de las entidades públicas. Se prevé que para marzo del 2014, la planta de fabricación esté lista para iniciar con la producción.

### **1.8.3. Renase – Provincia de Pichincha**

Empresa que desarrolla, produce y comercializa productos naturales de uso medicinal, alimenticio y cosmético, efectivos y seguros con los cuales contribuye al mejoramiento continuo de la calidad de vida de la sociedad. Tiene un portafolio de más de 42 productos con registro sanitario. El proceso de abastecimiento de materia prima se realiza con pequeños productores y proveedores de campo radicados en la Amazonía Ecuatoriana. Cuenta con el apoyo y el asesoramiento de la CORPEI, Ministerio del Ambiente, Biocomercio Andino, y la Universidad Técnica Particular de Loja, participando en todas las ferias, eventos relacionados con fitofármacos, foros, capacitaciones y congresos que estos organismos han realizado. Dispuestos a innovar continuamente, desde sus principios mantienen la elaboración de productos en base a insumos nacionales. RENASE forma parte de los fundadores de la Asociación de Fabricantes de Productos Naturales del Ecuador AFAPRONAT, creada desde el 2009, con el fin de capacitar a profesionales dedicados a la elaboración de fitofármacos para garantizar que los productos que salgan al mercado cumplan con los estándares de calidad según las Buenas Prácticas de Manufactura.

#### **1.8.4. Cetca – Provincia de Pichincha**

La compañía de Té CETCA (Compañía Ecuatoriana del Té C.A.), se constituye en la primera empresa en asentarse en Palora (Morona Santiago) y proporcionar fuentes de trabajo a base del cultivo y procesamiento industrial de la hoja de té. Establecida desde 1962. Su principal producto es el té, cuyo mercado se encuentra en la cuna de los grandes tomadores del buen té: Inglaterra, Irlanda, EUA. Mientras tanto, su producción de hierbas aromáticas se posiciona en el mercado mundial. Contribuye al desarrollo agrícola de nuestro país con un producto no tradicional, con tecnología, eficiencia productiva y responsabilidad, al brindar salud, confianza y seguridad a través de su continua calidad e innovación permanente. Proporciona apoyo y colaboración a las asociaciones comunitarias productoras de plantas aromáticas y medicinales, impartiendo conocimientos tecnológicos, comerciales y administrativos, para una producción limpia que sea sustentable y sostenible. A quienes compran hierbas aromáticas. Exportan el 90% de la producción y el sistema de distribución a nivel nacional es directamente a las cadenas de supermercados.

#### **1.8.5. Sisacuma - Provincia de Pichincha**

Es una empresa ecuatoriana que produce ingredientes naturales para la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia. Tiene alrededor de 14 productos entre los cuales ofrece aceites esenciales para la exportación. Trabaja con especies de la biodiversidad nativa e introducida y con comunidades en las provincias de Pichincha y Manabí. Es una empresa pionera en el desarrollo de planes de manejo para las especies de recolección silvestre y en la implementación de acciones que procuran la distribución equitativa de beneficios con sus comunidades socias. Todo, es con el fin de procurar un beneficio mutuo entre la empresa y las comunidades que se encargan de generar la materia prima.

#### **1.8.6. Florasana – Provincia de Pastaza**

Empresa familiar con ocho años en el mercado elaborando medicamentos naturales. Todos los productos están preparados con plantas cultivadas en huertos propios de Florasana mediante prácticas agroecológicas, que no contienen conservantes ni colorantes. La posibilidad de comercializar plantas medicinales constituye un gran incentivo para las propuestas de recuperación y el fortalecimiento de la medicina tradicional entre la población local, tanto indígena como mestiza. También es un buen argumento para promover la conservación de los bosques tropicales amazónicos. Los procesos de producción en su gran mayoría son realizados de forma manual bajo las normas de calidad y sanidad. Dedicar su producción al consumo nacional, pero además exportan en pequeñas porciones con la ayuda de Exportafácil, que es un programa del Gobierno Nacional del Ecuador para facilitar las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Cultivan los

productos de ciclo corto, pero además compran materia prima a las comunidades de la región. Asesoran a las distintas organizaciones y comunidades indígenas Achuar, Quichua y Shuar en procesos relacionados a la recuperación de las plantas medicinales y su medicina tradicional, en las provincias amazónicas de Pastaza y Morona Santiago.

#### **1.8.7. Chankuap – Provincia de Morona Santiago**

Esta empresa nace en 1996, con el fin de apoyar el desarrollo comunitario por medio de: iniciativas productivas familiares y asociativas, mejoramiento de la capacidad tecnológica, así como el respeto y el mantenimiento de los recursos naturales. La fundación Chankuap es una ONG, que trabaja en un proyecto de desarrollo productivo ecológico de las especies amazónicas con potencial de mercado y la comercialización de productos naturales, artesanales, cosméticos, aceites esenciales y fitofármacos. Una gran cantidad de fármacos que se usan en la actualidad, tienen su origen en la selva amazónica. Gracias a la sabiduría ancestral, con la colaboración de investigadores científicos y la tecnología apropiada, Chankuap, ha logrado el desarrollo de una serie de productos de excelente calidad. La comunidad Shuar, Achuar y Mestiza se han integrado a un proceso de producción sostenible para la Amazonía. Optimizan y generan valor agregado con investigación, desarrollo tecnológico y registros sanitarios para todos los productos.

#### **1.8.8. Salinerito – Provincia de Bolívar**

En el Páramo Andino, la Parroquia Salinas del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar, desde hace 40 años es un referente de la economía popular y solidaria del país. Las comunidades de la región formaron el Grupo Salinas y sacaron adelante 100 microempresas, que comercializan 150 productos en el mercado local y también exportan a los países de Italia, Alemania y Japón. La Corporación Grupo Salinas, se encarga de fortalecer los procesos económicos, sociales y culturales de la parroquia y promover espacios de reflexión, coordinación, integración y construcción de ciudadanía responsable y comprometida con el desarrollo humano integral, la equidad y la inclusión. Sus productos a partir de aceites esenciales tienen como objetivo, valorizar los recursos naturales del páramo y del subtrópico, rescatar la medicina tradicional y fomentar el amor a la naturaleza. La materia prima la obtienen de la comunidad de Salinas de Guaranda, para que el proceso de producción sea realizado bajo los conocimientos ancestrales de su propia gente, con las normas de calidad dispuestas. Entre las actividades que realizan está la capacitación a los proveedores sobre el cultivo de plantas medicinales y las buenas prácticas agrícolas (CORPEI); adecuación de la infraestructura de la fábrica para mejorar el proceso y garantizar la calidad del producto; y generar contactos comerciales con nuevos clientes para los aceites esenciales.

### **1.8.9. Aroma Amazon, Kuen - Provincia de Azuay**

La empresa Kuen, trabaja con comunidades ecuatorianas añadiendo valor agregado a la materia prima que éstas producen, logrando productos terminados para la industria cosmetológica, farmacéutica y limenticia. Promueve el respeto al medio ambiente, comercio justo y desarrollo social con el de ser, una empresa innovadora y competitiva. Dentro de su línea Amazon Aroma, Kuen S.A., innova y comercializa aceites esenciales, sales, productos de aromaterapia y productos naturales para la salud, basados en plantas aromáticas y medicinales, producidas y extraídas por microproductores de comunidades rurales agrícolas en las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Bolívar y de la Amazonía. Amazon Aroma, vende sus productos en el mercado nacional e internacional.

### **1.8.10. Proyecto Palo Santo – Provincia de Loja**

Iniciativa conjunta entre la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) y Naturaleza & Cultura Internacional (NCI). Desarrollado en el cantón Zapotillo en la provincia de Loja. En el año 2007, gracias a una innovadora investigación realizada en el Departamento de Química de la UTPL se descubrió los porcentajes de aceite esencial contenidos en los frutos del palo santo, eran mayores a los contenidos en la madera. Paralelamente, se desarrolló una técnica de extracción (patentado por la UTPL) que permitió avanzar significativamente en la posibilidad de hacer un uso sostenible de esta especie, que no implica cortar y destruir el árbol. Considerado como un proyecto que busca el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad del bosque seco, gracias al cual los beneficiarios: comunidad, Estado, e instituciones de conservación, investigación e industria trabajan en conjunto para lograr un beneficio mutuo, bajo el estricto cumplimiento de principios de responsabilidad social y ambiental, asumidos y promovidos por todos los participantes. Además, en base a nuevas investigaciones de la UTPL, se pretende generar productos con valor agregado a partir del aceite esencial de palo santo.

### **1.8.11. Industria ILE - Provincia de Loja**

Fundada en 1968, planta industrial ubicada en Loja. Dedicada a la producción y comercialización de una línea completa de condimentos, especias y hierbas aromáticas. Alimentos de alta calidad bajo cuidadosos procesos de realización y verificación en cada una de las etapas productivas, con alta tecnología y un capital humano calificado con el fin de satisfacer los clientes y consumidores. Tiene por filosofía, elaborar productos amigables con el ambiente, desarrolla procesos de reciclaje, protección de bosques primarios y reforestación como mitigación a los impactos ambientales. Estableció un sólido sistema de abasto con productores rurales de la provincia de Loja, quienes a través de acuerdos

comerciales, entregan materia prima de calidad y cantidad suficiente a un precio justo para ambas partes.

#### **1.8.12. Proyecto Vainillo – Provincia de Loja**

Proyecto cuyo cultivos se encuentran principalmente en el cantón Paltas de la provincia de Loja, elaborado para el uso sostenible del árbol de vainillo, del que se extraen taninos de su fruto para la curtiembre y gomas para la industria alimenticia como espesante de helados, salsa de tomate, mostaza, etc. Representa una opción para mejorar los ingresos de los pequeños productores de la región, los cuales reciben capacitaciones sobre cosecha, emprendimiento, planes de manejo y sostenibilidad ambiental, con el fin de garantizar la calidad en los procesos. Este proyecto se encuentra en marcha, con el apoyo de EcoCiencia, ejecutado por Naturaleza y Cultura Internacional (NCI), el Comité de Gestión de las Cuencas Altas de los Ríos Catamayo-Playas y la Agencia de Desarrollo Empresarial (ADE), con el cofinanciamiento de la Cooperación Alemana (GIZ), mediante el Programa de Gestión Sostenible de los Recursos Naturales (GESOREN).

#### **1.8.13. Sumak Mikuy – Provincia de Imbabura**

Es una microempresa agroindustrial comunitaria, que trabaja con los agricultores de los cantones de Cotacachi, Otavalo, Ibarra y Antonio Ante. Está constituida como una empresa de sociedad civil comercial de propiedad de la Unión de Organizaciones y Comunidades Indígenas de Cotacachi, UNORCAC. Tiene como objetivos centrales la conservación y desarrollo rural mediante estrategias innovadoras que agregan valor a los cultivos nativos dentro de un proceso de rescate cultural, además de desarrollar productos novedosos elaborados en la planta procesadora mediante un manejo empresarial apropiado. Trabaja con: uvilla deshidratada, mortño deshidratado, pepas de sambo saladas, pastas de ají, productos para la industria alimenticia, además de la producción de mermeladas.

#### **1.8.14. MasterPlant – Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas**

MasterPlant, es una empresa familiar con más de 19 años, dedicada al desarrollo, producción y comercialización de medicamentos naturales o fitofármacos. Su fundador, el inició el estudio e investigación de la medicina natural en sus diferentes ramas, con el propósito de dar soluciones prácticas a los problemas de salud, lo que con el paso de los años ha seguido efectuando. Producen una diversidad de fitofármacos, elaborados con plantas, semillas, cortezas, flores, aceites y resinas que unidas a la investigación científica, el conocimiento ancestral y a la tecnología, garantizan la calidad de los medicamentos. Además ofrecen una variedad de formas farmacéuticas: tinturas, jarabes, polvos, cápsulas, que satisface la demanda de nuestros clientes.



#### **1.8.15. SumakLife – Provincia de Chimborazo**

Sumaklife, se dedica a la elaboración de alimentos alternativos naturales con materias primas orgánicas certificadas aplicando procesos que conllevan a la mejora continua en todas sus actividades, garantizando la calidad en sus productos, lo que se ve reflejado en la aceptación del público, ya que sus ventas son realizadas en el 98% al exterior. Es productor de quinua orgánica certificada, ha utilizado la estrategia de diversificación a partir de este producto, elaborando alimentos alternativos como: café, barras energéticas, chocolates, galletas, cereales, fideos. Convirtiendo a la quinua en un cultivo estratégico para solventar la economía de la localidad. Además ofrece un sinnúmero de plantas medicinales y amaranto. Es así como esta empresa agroindustrial trabaja con 530 socios de comunidades indígenas, contribuyendo principalmente al desarrollo de zonas rurales de las provincias de Chimborazo y Bolívar.

#### **1.8.16. Jambi Kiwa - Provincia de Chimborazo**

Es una empresa agroindustrial comunitaria que produce e industrializa plantas medicinales y aromáticas (en infusiones) para la venta local y en el exterior. Se forma con el fin de rescatar los valores ancestrales e incluir a la mujer en actividades económicas y productivas. Trabajo con socios que en un 82% son mujeres de comunidades campesinas e indígenas que producen en pequeñas parcelas. Ofrece al mundo más de 50 especies de plantas medicinales en diferentes presentaciones: deshidratadas, infusión, granuladas, en polvo y, como producto terminado con valor agregado como: infusiones aromáticas y medicinales, y cosméticos. Entre sus fortalezas cuenta con certificación orgánica y de comercio justo. Tiene una producción exclusivamente orgánica de cultivos endémicos de la región, además, fomenta el esfuerzo propio, la ayuda mutua y la participación equitativa de sus socios en acciones de desarrollo personal y social.

## **CAPÍTULO II**

## **2. Metodología de la investigación**

### **2.1. Tipo de investigación**

Es una investigación de tipo descriptiva, que de acuerdo a Sabino (1986), “trabaja sobre realidades de hechos, que permiten poner de manifiesto el comportamiento de los fenómenos en estudio”. De esta forma la investigación está orientada al análisis en base a la información obtenida directamente de las organizaciones en estudio.

La presente investigación pretende describir la gestión de innovación de las empresas del sector de ingredientes naturales en el Ecuador.

### **2.2. Diseño de la investigación**

Es una investigación no experimental que, explica Hernández y otros (2003) “son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Se utiliza el diseño bibliográfico, a través del material registrado del alcance de la investigación, como: documentación impresa, electrónica y audiovisual, que es complementada con consultas a especialista (Sabino, 2002). De igual manera se utiliza el diseño de campo, que de acuerdo a Arias (2006), está basado en la exploración directa del sujeto investigado, con el fin de generar mayor nivel de confianza para la información obtenida.

### **2.3. Población de estudio**

Se describe como una población finita con características comunes en uno o varios aspectos, de interés para la investigación (Arias, 2006). Se considera inicialmente como población objetivo a 20 empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia, que constan en el “Proyecto Biocomercio GEF – CAF – CORPEI”.

A continuación se detalla las empresas que constan en la población estudio:

Tabla 1. Población de estudio

N°	Empresa	Ciudad	Aplica - Población estudio	Observación
1	SUMAK MIKUY	Imbabura - Cotacachi	SI	
2	SUMAK JAMBINA	Imbabura - Cotacachi	NO	Producción paralizada.
3	MASTERPLANT	Santo Domingo	SI	
4	ENFARMA	Pichincha - Quito	SI	
5	RENASE	Pichincha - Quito	SI	
6	RUNA	Pichincha - Quito	NO	Contacto fuera del país.
7	CETCA	Pichincha - Quito	SI	
8	SISACUMA	Pichincha - Quito	SI	
9	AROMAS DEL TUNGURAHUA	Tungurahua - Ambato	NO	Etapas de transición organizacional .
10	SALINERITO	Bolívar - Salinas de Guaranda	SI	
11	SUMAKLIFE	Chimborazo - Riobamba	SI	
12	JAMBI KIWA	Chimborazo - Riobamba	SI	
13	AMAZON AROMA - KUEN	Azuay - Cuenca	SI	
14	INICIATIVA PALO SANTO	Loja - Zapotillo	SI	
15	INDUSTRIAS ILE	Loja - Loja	SI	
16	INICIATIVA TARA, VAINILLO - NCI	Loja - Catacocha	SI	
17	FONAKISE-Proankichwas	Sucumbios - Lago Agrio	SI	
18	ELLAN	Napo	NO	Contacto fuera del país. Aún no es una empresa.
19	FLORASANA	Paztaza - Puyo	SI	
20	CHANKUAP	Morona Satiago - Macas	SI	

Fuente: Investigación directa (2013).

Como se observa en la tabla N° 1, inicialmente se consideran 20 empresas, pero en el avance de la investigación el diagnóstico es aplicable a 16 empresas del sector de ingredientes naturales, lo que es una cifra preponderante para la veracidad de los resultados.

#### 2.4. Recolección de información.

La recopilación de información es una parte muy importante de una investigación, ya que nos guía a la consecución de los objetivos planteados. Esta información debe cumplir con requisitos de confiabilidad y validez (Hernández et al, 2002).

##### 2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Se utilizan las siguientes formas y medios para la recopilación de datos significativos para la investigación.

###### 2.4.1.1. Fuente documental.-

Previo a la recolección de información primaria, es necesario recoger información secundaria. El indagar primero en este tipo de información, facilita posteriormente a la recolección de datos y la construcción del análisis. Teóricamente se obtiene información general de las empresas, del sector y de la industria en estudio, y de aspectos recurrentes a la innovación.

#### **2.4.1.1.1. Encuestas.-**

Es una de las estrategias de recolección de datos más practicada, que recaba información de forma oral y escrita (Cea D'Ancona, 1999).

- Solicitud de aplicación de encuestas que se realiza con la mediación de la Fundación para el Desarrollo Empresarial y Social (FEDES), Proyecto Biocomercio.
- Tiempo estimado de duración: cuarenta y cinco minutos (mínimo); una hora con treinta minutos (máximo).

#### **2.4.1.1.2. Cuestionario.-**

Se utiliza dos cuestionarios (innovación continua y discontinua respectivamente) por empresa, con formato estandarizado de preguntas cerradas, de aplicación directa. Se usa la escala de medición de Likert (1932), en la que se solicita la graduación escalonada entre 1 (definitivamente falso) y 7 (muy verdadero). Midiendo el nivel de aprobación y desaprobación en cada uno de los ítems propuestos. La variación de las respuestas obtenidas es el punto de diferencia entre las empresas encuestadas.

El cuestionario que se ocupa, es una adaptación de Tidd (2010), obtenidos y traducidos al español del libro: *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, de Tidd, J., Bessant, j., Pavitt, K. (2005). Consta de 80 preguntas en dos etapas, en el cual se responden preguntas básicas sobre innovación dentro de las empresas. Esta encuesta es una herramienta de auto-evaluación, que fija la atención en áreas importantes en la gestión de innovación. Está compuesta de afirmaciones que sirve como un padrón de comportamiento de las empresas al momento de incursionar en el tema de la innovación continua y discontinua.

#### **2.4.1.1.3. Entrevista.-**

Se complementa las respuestas otorgadas a cada una de las preguntas de los cuestionarios con entrevistas estructuradas personales, respaldando la información proporcionada, lo que permite obtener opiniones, conocimientos, actitudes y sugerencias por parte de los representantes de cada una de las empresas en estudio.

- Las entrevistas se realizan a cada una de las empresas, durante el transcurso de la aplicación del cuestionario.

## 2.5. Presentación y análisis de resultados.

El análisis de los resultados obtenidos se realiza en base a la estadística descriptiva o análisis exploratorio de datos, que permite la descripción de medidas, gráficos y tablas en las que se puede apreciar el comportamiento de la información recopilada (aspectos característicos) de las empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmética, farmacéutica y alimenticia.

De los instrumentos utilizados y aplicados, se obtiene los respectivos análisis que responden a las preguntas ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? y, ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

### 2.5.1. Análisis Individual.-

Su nivel de afirmación en la escala de Likert (1 - 7), permite obtener promedios que la sitúa en determinada área (Estrategia, Procesos, Organización, Relaciones y Aprendizaje), se analiza con ayuda de la valoración de las preguntas relacionadas a cada área.

Tabla 2. Datos iniciales

Empresa	N° de Trabajadores	Sector en el que opera	Sector Industrial		
			Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio
FONAKISE-Proankichwas	5	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	
ENFARMA	67	Comercialización	Farmacéutico		
RENASE	10	Producción	Farmacéutico		
CETCA	150	Producción			Alimenticio
SISACUMA	4	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio
FLORASANA	3	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio
CHANKUAP	16	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio
SALINERITO	4	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio
AMAZON AROMA - KUEN	6	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	
INICIATIVA PALO SANTO	Comunidad	Producción		Cosmetológico	
INDUSTRIAS ILE	276	Producción			Alimenticio
INICIATIVA TARA, VAINILLO - NCI	40	Servicio	Conservación y acompañamiento a la comunidad.		
SUMAK MIKUY Y SUMAK JAMBINA	5	Producción	Farmacéutico		Alimenticio
MASTERPLANT	15	Producción	Farmacéutico		
SUMAKLIFE	14	Producción	Farmacéutico		Alimenticio
JAMBIKIWA	10	Producción	Farmacéutico	Cosmetológico	Alimenticio

Fuente: Investigación directa (2013). Entrevista.

### 2.5.1.1. Empresa: FONAKISE – PROANKICHWAS

#### Innovación continua

Tabla 3. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.9	5.5	6.6	5.8	6.5

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

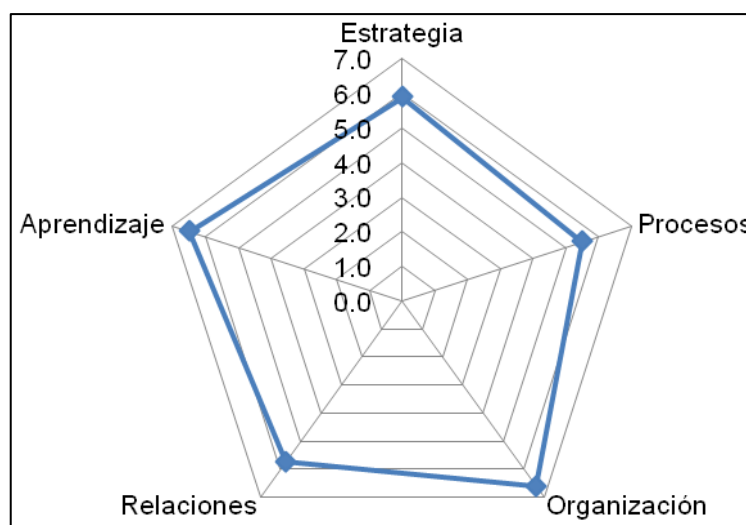


Figura 1. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Proankichwas, obtiene (de acuerdo a los resultados del cuestionario N° 1) un perfil de comportamiento hacia la innovación, con mayor notabilidad en el área de organización con una media de 6.6. La empresa se constituyó como una iniciativa emprendida por la Fonakise que es la Federación de Organizaciones de la Nacionalidad Kichwa de Sucumbíos del Ecuador, pero administrada por la comunidad Kichwa, y que mantienen prácticas de trabajo en conjunto (pregunta 8), promoviendo la comunicación especialmente con las comunidades indígenas que son los beneficiarios principales (pregunta 23).

Seguido se encuentra el área de aprendizaje con una media de 6.5, existe el compromiso de la empresa en la formación y desarrollo de las capacidades de los trabajadores y los agricultores (abastece a la empresa de materia prima), como es el caso de la capacitación y aplicación de buenas prácticas de manufactura que permite una mejor producción y por tal mayores niveles de comercialización y conservación (pregunta 4). Mantiene reuniones con otras empresas como medio de aprendizaje y evaluación (pregunta 25), en la que se permite comparar sus productos y procesos en el intercambio de experiencias. De acuerdo a la

pregunta número 40, la empresa afirma no utilizar de manera formal mediciones de su gestión de innovación, pero destinan recursos en la implementación de mejoras.

En lo que concierne al área de estrategia obtiene una media de 5.9. Fonakise - Proankichwas tiene una idea clara y visionaria de que la innovación es una herramienta para alcanzar competitividad (pregunta 1). No cuentan con una estrategia de innovación establecida, que contribuya en el desarrollo de las metas de mejoría (pregunta 6). Los procesos que aplica la empresa son capaces de acceder a nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado (pregunta 31) y determinar lo que significan para la estrategia de la empresa. En el área de relaciones, se obtiene una media de 5.8. Su principal trato es con los 350 agricultores de las comunidades indígenas (pregunta 5), con quienes establecen convenios de cooperación para la recuperación de saberes ancestrales de la zona que genere ingresos económicos para la misma. Los productos tienen gran acogida especialmente en la provincia de Sucumbíos, pero no pueden garantizar que todos dentro de la organización comprendan las necesidades del cliente (pregunta 10). Fonakise – Proankichwas, trabaja con contacto externos que contribuyen con conocimientos en el desarrollo de la empresa (pregunta 29), como es el caso de la Universidad Politécnica Nacional del Ecuador, que realiza la descripción química de procedimientos de los productos, previo a la obtención de registros sanitarios.

La sección de procesos, con una media de 5.5. La empresa posee la flexibilidad suficiente en el sistema de desarrollo de producto, permitiendo que proyectos pequeños tengan éxito (pregunta 37). Los proyectos de innovación que se plantean no cuentan con el desarrollo de presupuestos o plazos establecidos. Carecen de mecanismos eficientes para garantizar que dentro de la empresa se comprendan las necesidades del cliente (pregunta 12), necesitan incluir elementos de marketing y ventas.

### **Innovación discontinua**

Tabla 4. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
6.0	5.5	6.0	6.8	6.6

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.



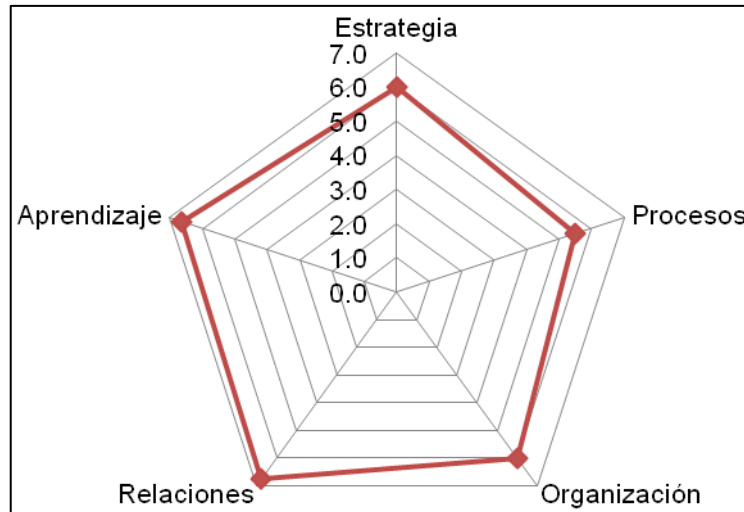


Figura 2. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos, Fonakise-Proankichwas gestiona la innovación discontinua con mayor desenvolvimiento en el área de relaciones con una media de 6.8, es una empresa que está abierta a alianzas estratégicas, que contribuyan con nuevos conocimientos y procesos, y que promuevan el cumplimiento de normas y leyes, como lo hace con universidades, fundaciones, organismo públicos, entre otros. Considerando la institucionalidad con factor clave para mejorar sus prácticas.

El área de aprendizaje resulta una media de 6.6. La empresa realiza conexiones a través de la industria y fuera de ella, como recurso de aprendizaje, de tal manera que se pueda captar conocimientos y adaptarlos a las necesidades de la empresa para nuevos proyectos, como la instrucción de nuevas prácticas de cultivo naturales. Pero la empresa se encuentra con la necesidad de implementar nuevos conceptos de marketing y ventas, por lo que necesita explorar nuevos vínculos que refuerce sus actividades y corrija sus falencias.

La sección de estrategia y organización, obtienen igual media de 6.0. En el caso de la sección estrategia, la empresa proporciona la flexibilidad suficiente para la investigación, experimentación y aplicación de procesos en nuevos emprendimientos. Pero, el contacto con los usuarios principales para el desarrollo de nuevos productos o procesos, es limitado (pregunta 16). Y de acuerdo a la pregunta número 21, la empresa no dispone sistemas de alerta que anticipe nuevas tendencias para el proceso de toma de decisiones. En la sección de organización, destaca que la empresa dispone de alta participación de todos sus miembros en el proceso de innovación, además que cuenta con mecanismos que estimulan el intra-emprendedorismo en la empresa. De acuerdo a la pregunta 38, la empresa expresa que la experimentación es poco estimulada, pero se trata en lo posible que los trabajadores cuenten con condicionado espacio y tiempo que permita explorar nuevas ideas (pregunta 3).

Como último punto, se encuentra el área de procesos con una media de 5.5. Fonakise-Proankichwas se encuentra en la búsqueda de nuevas oportunidades pero dentro de las proximidades de su negocio con el fin de incentivar la innovación en los trabajadores. La empresa es considerada como espacio de fomento agroindustrial en la provincia de Sucumbíos, fortalecidos en la investigación de nuevas probabilidades tanto en productos como en procesos, conscientes de los cambios y retos que esto presenta, pero firmes en el objetivo de crear valor agregado a través de los aceites esenciales. Para ésta área la respuesta con menos valoración es la pregunta 32, ya que afirman que la dirección de la empresa si propone metas de cumplimientos que orienten a la mejora continua.

### 2.5.1.2. Empresa: ENFARMA

#### Innovación continua

Tabla 5. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.3	4.9	4.8	5.0	4.8

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

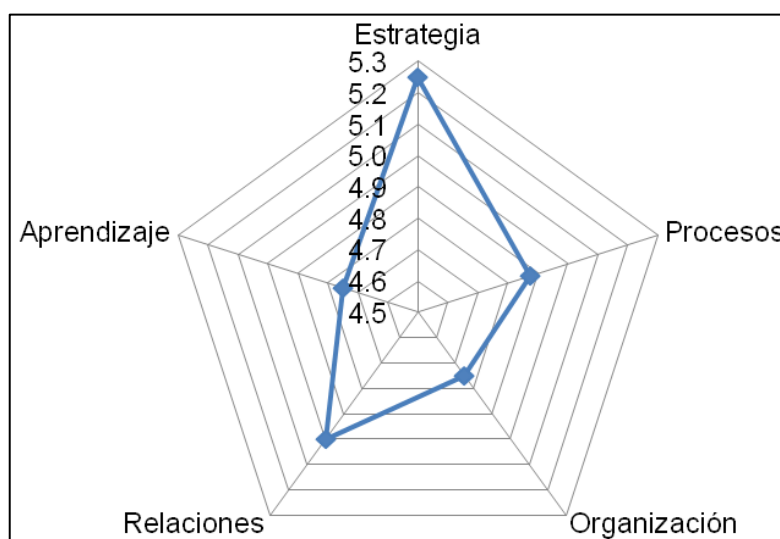


Figura 3. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Enfarma es una empresa pública, que en la actualidad se dedica a la comercialización de productos para la industria farmacéutica. De acuerdo a los resultados obtiene un padrón de comportamiento al gestionar la innovación con tendencia hacia la estrategia con media de 5.3, se destaca que la empresa cuenta con una clara estrategia de innovación (pregunta 6) que van a la par con los proyectos de innovación vigentes (pregunta 36), y esto se ve reflejado en la meta de construir una planta/parque farmacéutico, que integrará la

producción con la investigación, innovación y desarrollo tecnológico, para el 2014 ya se encontrará en funcionamiento. Además, las ventajas competitivas que Enfarma presenta son claras, al ser una empresa del Estado sin fines de lucro que comercializa productos a un menor costo. En relación a la pregunta número 21, existe la necesidad de conseguir una visión participativa en la que todos en la empresa se comprometan a contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos por medio de la innovación, que están dirigidos principalmente a mejorar el buen vivir de la gente de escasos recursos económicos.

En el área de relaciones, se obtuvo una media de 5.9, entre los resultados se destaca que, Enfarma mantiene buena relación con los proveedores con la condición del ganar – ganar entre las partes (pregunta 5), además de redes de contacto nacionales e internacionales con el fin de generar nuevas opciones para la empresa. Por el momento solo se encuentran cubriendo necesidades existentes del sector farmacéutico, de tal manera que el desarrollo de nuevos productos o servicios se encuentra en un proceso de exploración.

A continuación se sitúa la sección de organización y aprendizaje con una media de 4.8 equivalente. En lo que respecta a la organización, Enfarma garantiza el trabajo integral en equipo, con un sistema de recompensa y reconocimiento propio de las organizaciones públicas en apoyo a la innovación, con una estructura organizacional no establecida que limita diagnosticar el nivel de comunicación interna. En el área de aprendizaje, la empresa cubre el compromiso de desarrollar las capacidades de los empleados con el fin de que desempeñen sus funciones eficientemente. Por otro lado, si bien participa de experiencias con otras empresas y puede aprender de estas; como empresa pública con apenas 4 años en el mercado, se está convirtiendo en un referente para la industria farmacéutica.

Procesos, resulta con una media de 4.9. En la pregunta número 22, Enfarma afirma que se encuentra en un proceso de investigación de ideas de nuevos productos. Resalta el aspecto de que cada uno de los proyectos de innovación cumple un plazo y presupuesto previamente formulado (pregunta 7). Por otro lado, en la pregunta menos valorada, explica que, Enfarma no posee mecanismos eficaces que garanticen que todos en la empresa comprendan las necesidades de los clientes (pregunta 12), esto puede ser por el hecho mismo de funcionar todavía como una comercializadora.

### **Innovación discontinua**

Tabla 6. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
4.8	4.6	5.1	5.3	5.3

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

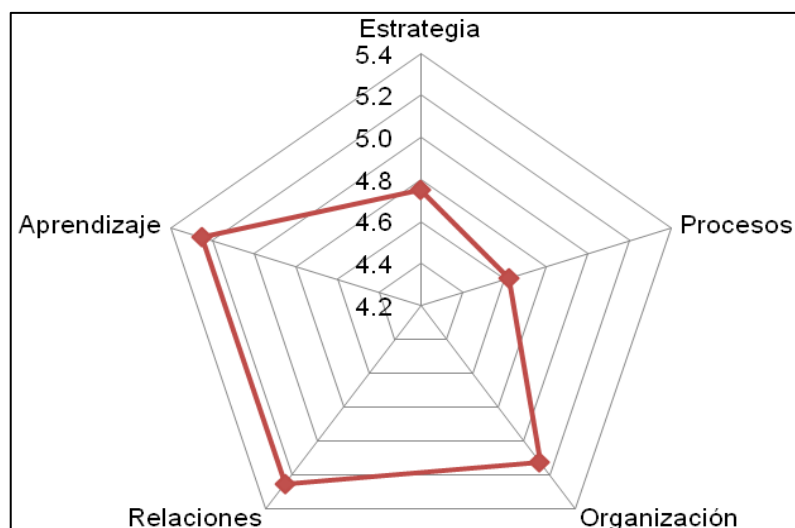


Figura 4. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Enfarma administra la innovación discontinua de acuerdo a los resultados obtenidos con principal orientación al área de relaciones con una media de 5.3, los usuarios son y serán el principal contacto que la empresa tiene (pregunta 39), ya que trabajan para cubrir las necesidades que existen en el campo farmacéutico en el país, además del establecimiento de convenios institucionales con el fin de garantizar beneficios a clientes, proveedores y a la empresa misma, conjuntamente, existen relaciones bilaterales (pregunta 29) como es el caso ya establecido con Cuba, para la importación de medicamentos genéricos.

En el área de aprendizaje, se obtiene una media de 5.3, en la que destaca el apoyo del gobierno de Ecuador como pilar fundamental para el desarrollo de proyectos, implementando tecnología que permita la eficacia en sus procesos administrativos y operacionales (pregunta 20). Es requisito primordial la asesoría de expertos que en su mayoría son extranjeros y del área de salud, ya que al crear un complejo farmacéutico propio, se requiere de eficiencia operacional.

En el siguiente lugar se sitúa el área de organización con una media de 5.1. En esta sección los resultados enfatizan que, Enfarma busca promover incentivos para los trabajadores con el fin de que participen en el proceso de innovación, si bien no se dispone de un sistema establecido de recompensa (pregunta 18), la compañía garantiza estabilidad laboral, y apoyo a nuevos emprendimientos que conlleve al desarrollo personal y organizacional. La siguiente sección es la estrategia con media de 4.8, en base a los resultados se determinó que, Enfarma dispone de mecanismos para la gestión de nuevas ideas (pregunta 6) ya que además de comercializadora y productora, en su plan de operación consta la investigación y desarrollo, mediante el aprovechamiento de plantas medicinales existentes en el Ecuador.

Por otra parte, se encuentra en el proceso de implementación de mecanismos que le permitan desarrollar proyectos innovadores (pregunta 6).

Procesos, resulta con una media de 4.6. Enfarma no cuenta con alguna forma de recolección de inteligencia (pregunta 12), pero cree que es una buena iniciativa en la exploración de nuevas ideas. De acuerdo a la pregunta 27, la empresa planea la búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas dentro de las proximidades de lo que la empresa ya realiza, como es el caso del proyecto de producción agro-industrial y fabricación científica de fitofármacos, en el que trabajarían con comunidades campesinas mediante el uso de manufactura moderna.

### 2.5.1.3. Empresa: RENASE

#### Innovación continua

Tabla 7. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.8	4.9	4.9	4.8	5.1

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

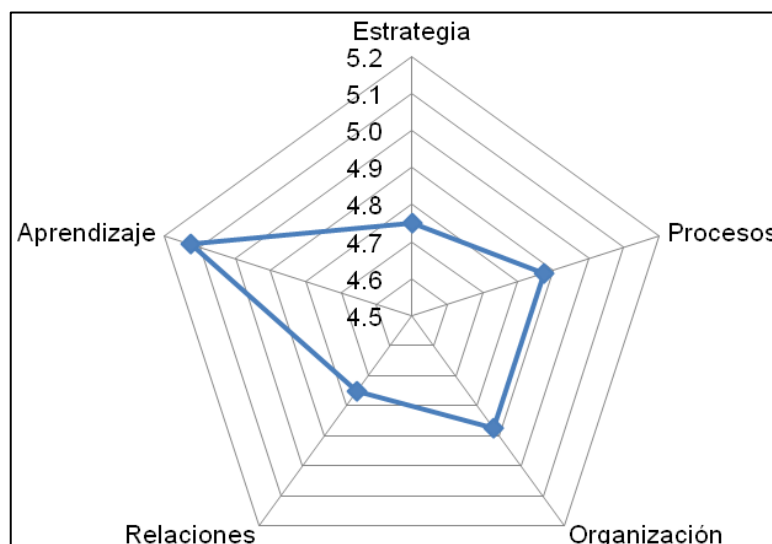


Figura 5. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Renase, obtiene como resultado al momento de gestionar la innovación continua mayor atención en el área de aprendizaje con media de 5.1, esto se ve manifestado en la especialización y continua capacitación de sus colaboradores (pregunta 4) con el fin de optimizar su desempeño. Existe una participación activa en ferias, eventos, foros, capacitaciones, congresos, con el fin de compartir, aprender y especialmente mostrar lo que

Renase ofrece. La pregunta menos valorado es la número 40, Renase explica que, no existe un sistema de medición de la gestión de innovación, pero la empresa desde sus inicios, es consciente de que deben progresar, y esto lo realizan a través de la incursión en nuevos fitofármacos con valor agregado, así como inversión en tecnología y la adquisición de maquinaria que agilice sus procesos.

La sección de procesos y organización comparten lugar con una media de 4.9. En procesos se destaca en la pregunta número 2, Renase a través de los años ha reforzado sus procesos tanto administrativos como operativos, con el fin de mejorar su capacidad al gerenciar el desarrollo de nuevos productos. La empresa se encuentra en permanente investigación de nuevos conceptos que puedan ser transformados en productos (pregunta 22). En el área de organización, como empresa familiar se destaca, el trabajo en conjunto que facilita el proceso de toma de decisiones. Un aspecto que no se efectúa regularmente es involucrar al personal con sugerencias o ideas para mejorar los productos o procesos (pregunta 13).

De igual manera comparten posición las áreas de estrategia y relaciones con media de 4.8. En la sección de estrategia se destaca, el compromiso y soporte de la dirección de la empresa para la innovación por medio de la investigación (pregunta 26), además que buscan el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas de mejoría. Renase encuentra como ventaja competitiva, trabajar con normas técnicas y contar con registros sanitarios que garantiza la calidad de sus productos. En la sección de relaciones, promueve un buen trato con proveedores directos (comunidades) e indirectos, y con clientes (nacionales e internacionales). Posee un personal profesional calificado, pero se encuentra abierto a contactos externos que aporten en el desarrollo de nuevos conceptos que sea de utilidad para el negocio.

### **Innovación discontinua**

Tabla 8. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
4.3	4.0	3.8	3.8	4.1

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

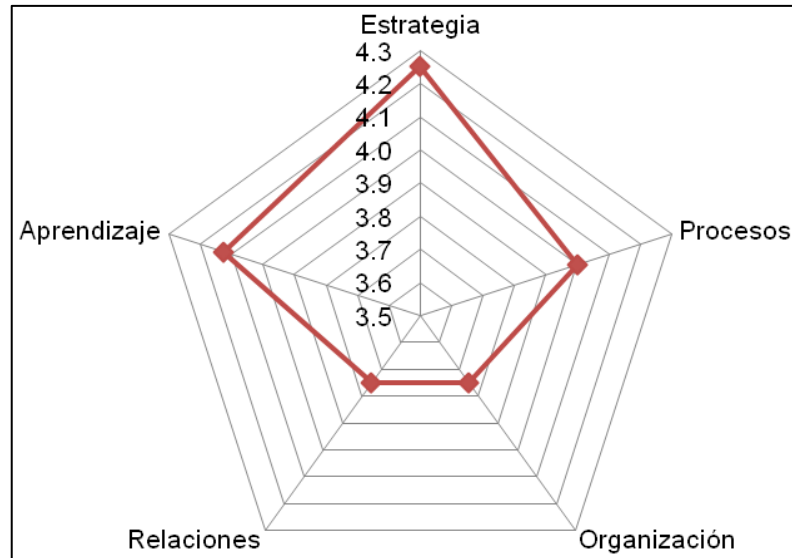


Figura 6. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Se ha obtenido un perfil de comportamiento hacia la innovación discontinua, con resultados que se inclinan hacia la estrategia con una media de 4.3. Renase se presenta como una empresa que investiga, desarrolla, produce y comercializa productos naturales de uso medicinal, están dispuestos a emprender nuevos conceptos de productos, y existe la flexibilidad suficiente para desarrollar nuevos proyectos, ya que cuentan con la capacidad tecnológica y de mercado (pregunta 36). No producen bajo tendencias, su trabajo se realiza enfocado en que sus productos mejoren la “calidad de vida de la sociedad” con ética y responsabilidad (pregunta 16).

El área de aprendizaje obtiene una media de 4.1, las conexiones que tiene la empresa (Ministerio del Ambiente, Biocomercio, MIPRO, entre otros), son aportes técnicos ya establecidos. Renase se encarga directamente y mediante la utilización de sus recursos el desarrollo de nuevos emprendimientos a través de la investigación. Seguido se encuentra el área de procesos con una media de 4.0. En la pregunta 37, se explica que la empresa posee la capacidad de crear espacios a nuevas opciones así esto involucre grandes cambios, como ya lo ha hecho al incursionar en el campo medicinal, alimenticio y cosmético. No se destina un recurso específico en la exploración de nuevas opciones, pero se lo realiza dentro de las posibilidades del negocio.

La sección de organización y relaciones obtienen una media de 3.8, respectivamente. Se destacan aspectos como: se ofrece el espacio y tiempo para que dentro de la empresa se puede realizar la exploración de nuevas ideas (pregunta 3). No dispone de mecanismos establecidos que les permita atraer aspectos nuevos para la empresa (pregunta 8); de igual manera carecen de mecanismos que le permita estimular ideas emprendedoras dentro de la

empresa (pregunta 13). En lo que concierne al área de relaciones, Renase consiente de la necesidad de alcanzar competitividad, emplea el enfoque de mejorar sus prácticas cumpliendo principalmente con la calidad (pregunta 10). No posee relaciones de aspecto científico o tecnológico a largo plazo (pregunta 34), pero independientemente se encargan de estar acordes a las expectativas del mercado de productos naturales de uso medicinal, alimenticio y cosmético.

#### 2.5.1.4. Empresa: CETCA

#### Innovación continua

Tabla 9. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6.0	5.9	5.9	6.5	6.1

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

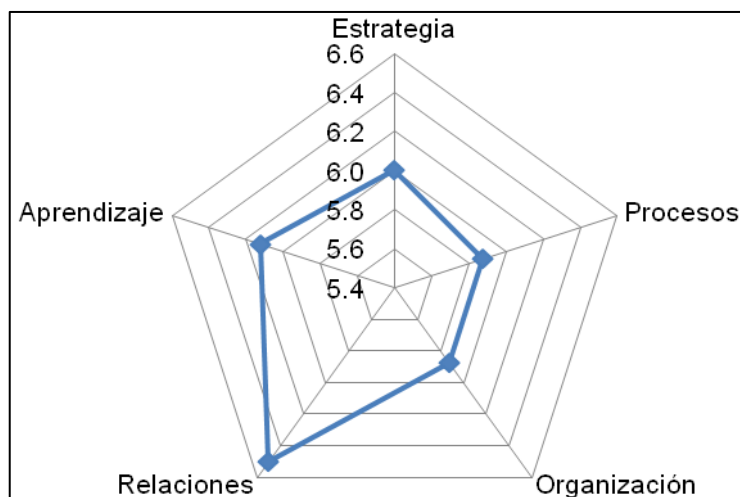


Figura 7. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

La compañía ecuatoriana de té y hierbas aromáticas, se orienta hacia el área relaciones con una media de 6.5, al momento de gestionar la innovación continua. Cetca decidió crecer a través de la diversificación de sus productos utilización estudios de mercado que resolvió la incorporación de infusiones aromáticas a su procesadora, para lo cual ha creado una amplia red de proveedores, socios campesinos en su mayoría. Tienen acuerdos de compra con otras empresas, las mismas que deben cumplir con los regímenes de calidad que pide Cetca, en el caso de las hierbas aromáticas. Su vía de comercialización principal es a mayoristas, especialmente con supermercados. En la sección de aprendizaje obtiene una media de 6.1. Cetca mantiene el compromiso de formar a sus colaboradores (pregunta 4) en normas de buenas prácticas agrícolas, de manufactura e inocuidad con el fin de garantizar



la calidad de sus productos y cumplir con exigencias del consumidor, ya que el 90% de la producción se exporta.

La sección de estrategia obtiene una media de 6.0, en la que se indica que, la empresa se proyecta planteando metas de mejoría, y que verifican su cumplimiento y logros a través de los resultados. Cetca busca brindar un producto orgánico de calidad a sus clientes, pero además contribuir al desarrollo de la comunidad, y es ahí donde empieza el proceso de innovación mediante la instrucción y manejo de buenas prácticas, establecido en todo el proceso de producción de la empresa. En lo que respecta al área de procesos y organización, obtiene una media equivalente de 5.9. Se destacan aspectos como: la empresa permanece en constante investigación de cómo crear valor en sus productos y de ser posibles nuevos productos en la misma línea (pregunta 22). Además de que su enfoque investigativo se dirige a lograr la calidad en sus productos incorporando tecnología a sus procesos.

### Innovación discontinua

Tabla 10. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6.0	5.1	5.8	5.8	5.5

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

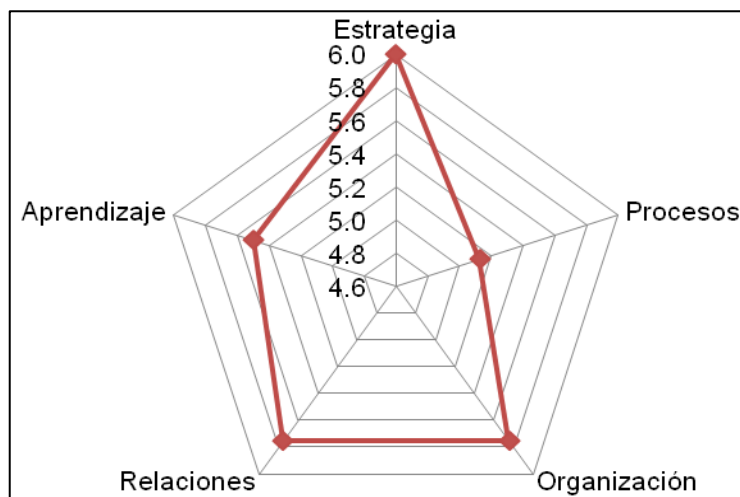


Figura 8. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Áreas como estrategia con una media de 6.0, relaciones y organización con una media de 5.8 en ambos casos, son las que Cetca ha resuelto con mayor porcentaje de actuación para desarrollar la administración de innovación discontinua. Con más de 50 años en el mercado, la empresa se ha consolidado para estar dispuesta a incentivar el desarrollo del personal

que en ella labora, con el fin de que esto se vea reflejado en su producción, desde un proceso de inducción a todo el personal que se incorpore a Cetca, como aporte al área de organización (pregunta 8). Cuenta con personal especializado, pero la experimentación y utilización de saberes ancestrales es parte de su producción. En el área de estrategia destaca la capacidad de la empresa para gestionar ideas nuevas para el negocio (pregunta 11), además, trabajan con clientes principales en aspectos como la diversificación de productos (pregunta 16).

El área de aprendizaje obtiene una media de 5.5, enfatiza en el trabajo y apoyo que existe con las comunidades en su mayoría indígenas del sector de Palora – Morona Santiago, con la instrucción de buenas prácticas para la obtención de materia prima en la zona productiva, así como de conocimientos tecnológicos, comerciales y administrativos (pregunta 30); de esta manera pueden contribuir a la mejora continua de la empresa. En el área de procesos, con media de 5.1, recalcan que la dirección siempre ha planteado metas que orienten a la empresa hacia la innovación (pregunta 32). Cetca afirma que se encuentra abierto a nuevas oportunidades estratégicas, pero que se encuentren en las proximidades de lo que la empresa hace y que se marca en su misión (pregunta 27).

### 2.5.1.5. Empresa: SISACUMA

#### Innovación continua

Tabla 11. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.6	4.3	5.1	4.4	4.9

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

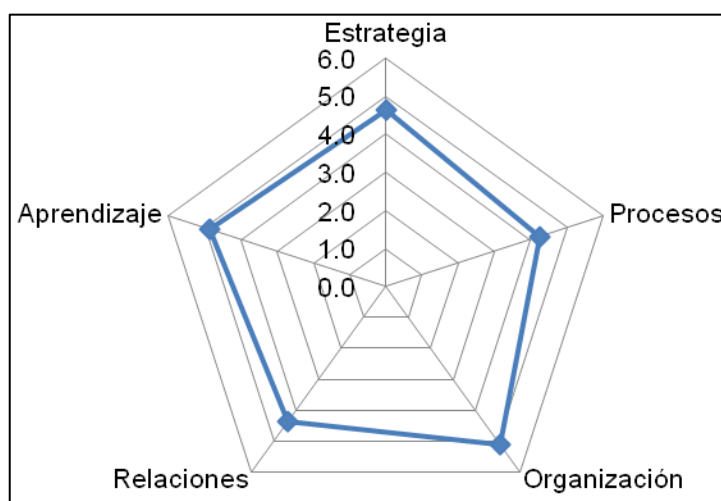


Figura 9. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Sisacuma se inclinan hacia el área de organización con una media de 5.1. La empresa asume el rol de orientador y comunicador (pregunta 23), principalmente con las comunidades a quienes brindan asesoría de mejores prácticas que garanticen la calidad de los productos. Está comprometida en el desarrollo de la organización a través de la investigación y desarrollo de iniciativas productivas viables (pregunta 33). En relación con el aprendizaje obtiene una media de 4.9, Sisacuma se encarga de formar al personal y revisar los proyectos que se emprenden con el fin de prevenir posibles errores, también mantiene reuniones con empresas del mismo sector pero no se ha realizado comparaciones de sus productos con los de otras empresas (pregunta 20).

En lo que respecta al área de estrategia resulta una media de 4.6, en este aspecto Sisacuma plantea sus metas de mejoría en el cumplimiento de una producción orgánica y la aplicación de comercio justo. En la sección de relaciones se obtiene una media de 4.4, la empresa se enfoca en el desarrollo, generando relaciones de confianza con las comunidades, que proveen de materia prima a la empresa todo el año, y con sus clientes con quienes mantiene un trato directo. En el caso de la sección de procesos con una media de 4.3, se destaca la pregunta número 2, en la que la empresa reconoce tener la capacidad productiva de gerenciar el desarrollo de nuevos productos que cumplan con el uso sustentable de la biodiversidad.

### Innovación discontinua

Tabla 12. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.6	4.5	4.6	5.1	4.9

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

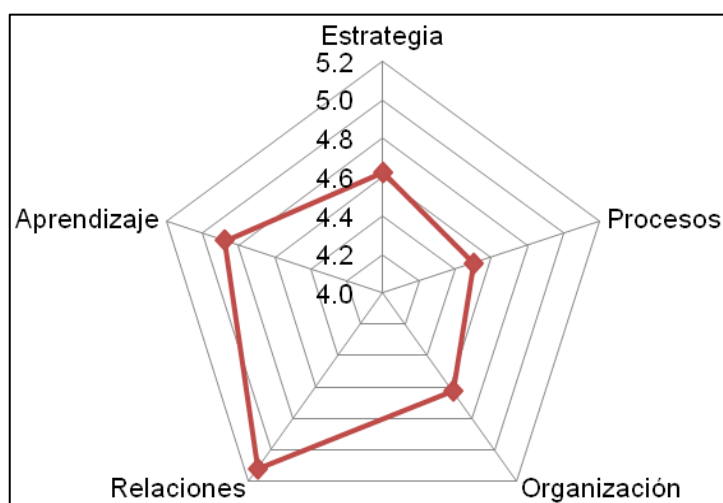


Figura 10. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Se administra la innovación discontinua desde el área de relaciones con una media de 5.1. Sisacuma trabaja con las comunidades, para obtener productos estacionales y con quienes práctica planes de manejo de recolección de las plantas. Como empresa conoce plenamente su capacidad funcional y por tal se enfoca en la investigación de emprendimientos a partir del uso y protección de especies de plantas naturales en conservación (pregunta 19). En el área de aprendizaje con media de 4.9. La pregunta mejor valorada es la número 4, en la que se explica que la empresa maneja relaciones amplias en la industria (pregunta 14), generadas a partir de asistencia a ferias, capacitaciones y asesorías que les permita obtener especialización, conexiones y mejorar sus prácticas.

Por otra parte, la pregunta menor valorada fue la número 40, ya que la empresa no realiza una evaluación formal y de mejora de la innovación. En el siguiente lugar, se encuentra la sección de estrategia y organización con una media de 4.6 respectivamente. Se encuentra entre las preguntas mejor valoradas la número 13, en la que se garantiza valorar y estimular nuevos emprendimientos por parte de los colaboradores de la empresa para que puedan realizarse. Por otra parte, de las menos valoradas, es la número 33, ya que en la empresa no se practica el trabajo bajo presión.

**2.5.1.6. Empresa: FLORASANA**

**Innovación continua**

Tabla 13. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
6.1	6.0	6.4	5.1	5.5

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

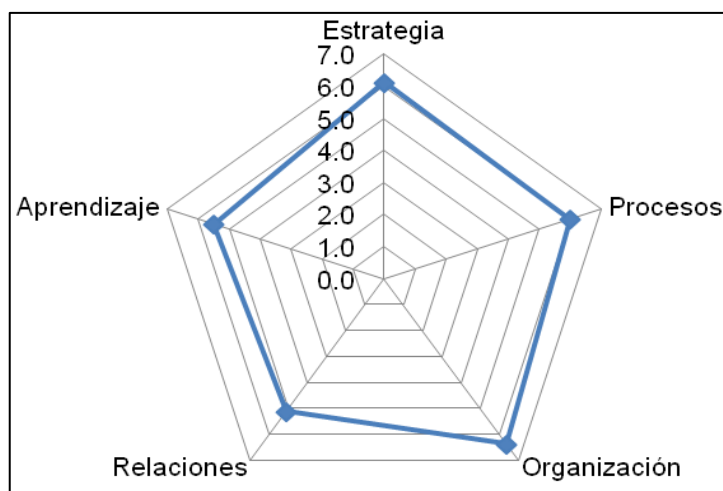


Figura 11. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

FloraSana es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de plantas medicinales y remedios naturales, cuya aplicación de innovación continua de acuerdo a los resultados se enfoca en la organización con una media de 6.4. Es una empresa que cuenta con 3 personas al frente de ella, de tal manera que se facilita el trabajo en equipo y se agiliza el proceso de toma de decisiones. No existe un ambiente de apoyo a nuevas ideas (pregunta 33), ya que este tipo de exploración se realiza por una sola persona.

A continuación se presenta el área de estrategia con una media de 6.1 y muy cerca procesos con una media de 6.0. La empresa cuenta con los procesos internos que permitan desarrollar nuevos productos (pregunta 2), pero se limitan ya que al momento de obtener registros sanitarios, deben pedir colaboración a profesionales externos y conlleva altos costos. Como se menciona en la pregunta 12, FloraSana no ha hecho estudios de mercado para conocer las necesidades de sus clientes. Si bien los productos tienen la acogida del mercado, con ayuda de este tipo de estudios podría incursionar en nuevas opciones de productos.

La sección de aprendizaje obtiene una media de 5.5, la empresa explica que se transmite instrucciones al personal, con el fin de que los procesos, en su mayoría manuales se realicen eficientemente (pregunta 30). Pero no realizan intercambio de experiencia con otras empresas como medio de aprendizaje (pregunta 35). La última área es la de relaciones con una media de 5.1. FloraSana tiene sus propios cultivos, pero además tiene tratos con comunidades de quienes obtiene materia prima. De acuerdo a la pregunta número 29, se explica que, la empresa busca contactos externos para mejorar su competitividad, como es el caso de la incursión en el mercado internacional a través de la herramienta Exporta Fácil, a nivel nacional sus ventas se limitan a naturistas (clientes establecidos) y consultorios médicos, además de locales propios.

### **Innovación discontinua**

Tabla 14. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
4.8	5.4	5.9	5.6	6.1

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

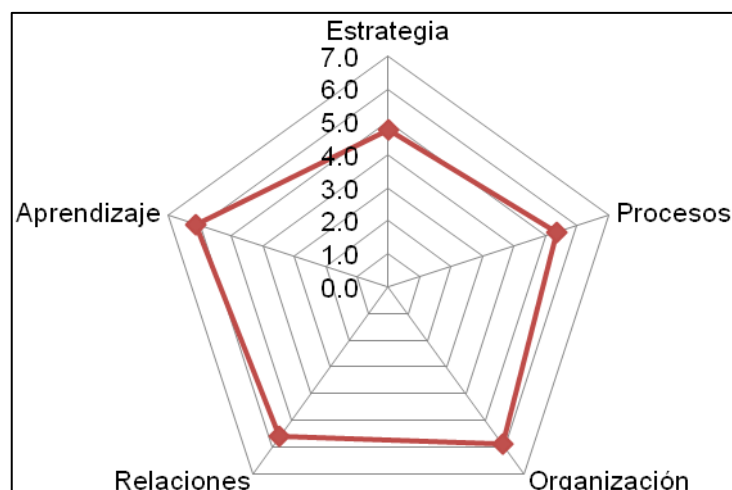


Figura 12. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

FloraSana administra la innovación discontinua de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario N°2, con mayor orientación en el área de aprendizaje con una media de 6.1 seguido de organización con media de 5.9. La empresa se encuentra en un proceso de transición con nueva dirección, como tal está explorando nuevas oportunidades estratégicas (pregunta 15), que puedan contribuir al desarrollo de la empresa.

En el área de relaciones con una media de 5.6, dispone de gestión de proveedores, actualmente está ampliando su mercado al comercializar artesanías, y se encuentran en la búsqueda de aliados estratégicos que refuercen la parte de marketing. De acuerdo a la pregunta número 10, la empresa se enfoca en mejorar sus prácticas, pero además ayudar a los demás a mejorar, realizando transferencia de información principalmente a las comunidades en temas agroecológicos.

La siguiente área es la de procesos con una media de 5.4, FloraSana cuenta con la predisposición del personal así como de mecanismos para implementar proyectos nuevos que cumplan principalmente con la valorización de productos locales, fortalecer el valor de la medicina natural.

### 2.5.1.7. Empresa: CHANKUAP

#### Innovación continua

Tabla 15. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6.8	6.4	7.0	5.4	6.4

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

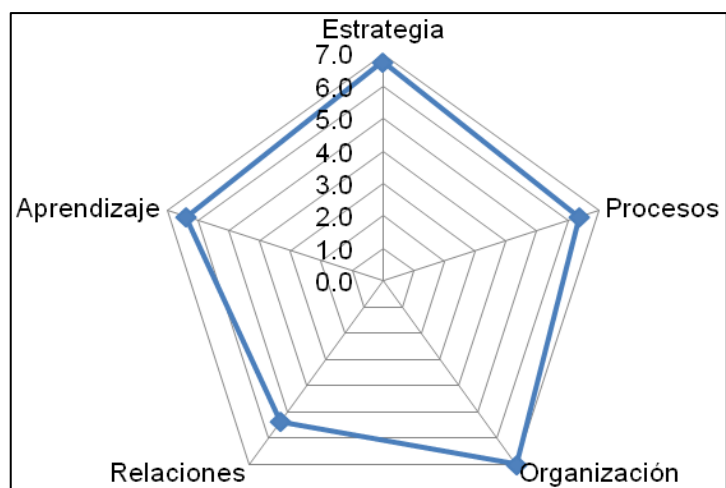


Figura 13. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Fundación Chankuap, en el cuestionario N°1, como resultado al momento de gestionar la innovación continua, coloca mayor atención en áreas como organización (7.0) y estrategia (6.8). Trabaja como una ONG (organización no gubernamental), comprometida con la comunidad Shuar y Ashuar (pregunta 8) para ser un pilar de desarrollo social y económico, promoviendo de manera sostenible sus potencialidades agrícolas. Su estructura organizativa permite el desarrollo de proyectos (pregunta 18) bajo planificaciones mensuales, trimestrales y anuales que facilita la toma de decisiones, convirtiéndolos en referentes para otras empresas de la industria. Estratégicamente Chankuap, desarrolla productos naturales a los que agregan valor, utilizando la sabiduría ancestral, con colaboración científica y tecnológica (pregunta 31). Todos los proyectos emprendidos van de la mano con la misión de la Fundación, brindando servicios de desarrollo por medio de iniciativas productivas agroindustriales preservando los recursos naturales (pregunta 36).

En igual posición se encuentran el área de procesos y aprendizaje con una media de 6.4, Chankuap cuenta con la capacidad productiva para desarrollar nuevos productos (pregunta 2), pero como se explica, estos nuevos desarrollos deben ser respaldados por investigaciones previas para comprobar su factibilidad (pregunta 37).

Con respecto a la sección de aprendizaje, la organización se ha comprometido en que sea la comunidad el principal beneficiario (pregunta 4), se encarga de la formación, seguimiento y asistencia técnica del personal y microempresas para la producción, a fin de que cumplan con las exigencias del mercado local e internacional. En el campo de relaciones obtiene una media de 5.4, Chankuap se ha convertido en un referente para otras empresas, integrando a productores indígenas en el proceso de producción sostenible fomentando la autogestión.

## Innovación discontinua

Tabla 16. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6.5	5.1	5.5	5.3	5.8

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

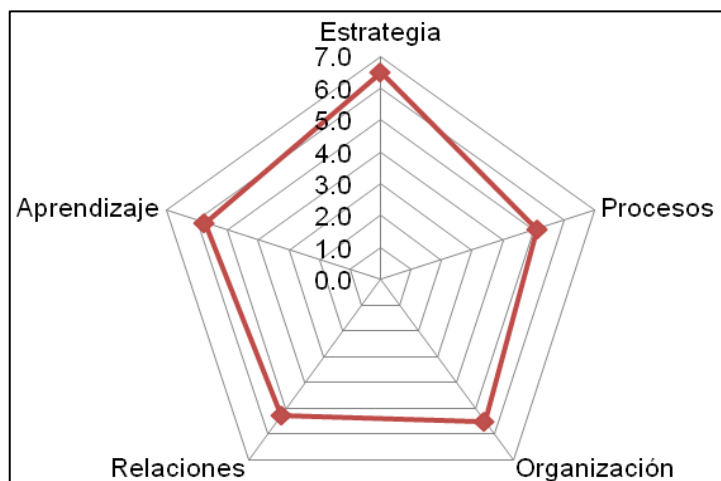


Figura 14. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

De acuerdo a los resultados, la Fundación Chankuap gestiona la innovación discontinua a partir de la estrategia con una media de 6.5 seguido del aprendizaje con una media de 5.8. Es una organización que investiga, planifica y desarrolla proyectos con el fin de lograr el desarrollo de las comunidades (pregunta 1). De esta manera han logrado obtener certificaciones orgánicas en 23 productos, patentes de comercialización de productos forestales no maderables, promover el comercio justo, y defender la conservación y manejo de los territorios en el campo agrícola y forestal.

La sección de organización resulta con una media de 5.5, se destaca la pregunta número 13, en donde se explica que, Chankuap dispone de mecanismo para identificar y estimular en intra-emprededorismo, reconociendo las iniciativas y producción que proviene en primer orden de las comunidades. Se estimula la experimentación que tenga como eje la producción orgánica (pregunta 38). En el área de relaciones se obtiene una media de 5.3, el principal compromiso que mantienen como ONG es con las comunidades presentes en la región amazónica, por medio del apoyo para que puedan emprender y desarrollar cadenas productivas orgánicas (pregunta 10). En la respuesta menos valorada está la pregunta 39, Chankuap se limita en implicar a los clientes como fuente de ideas para nuevos productos, los emprendimientos surgen a partir del aprovechamiento de especies nativas y de los recursos de la región amazónica.



En el área de procesos obtiene una media de 5.1, indicando que, las metas propuestas por la dirección de la Fundación, siempre plantearan un camino al desarrollo sostenible (pregunta 32), optimizando y logrando productos con valor agregado a través de la investigación y elección estratégica, además de la implementación de tecnología en sus procesos (pregunta 27).

**2.5.1.8. Empresa: Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)**

**Innovación continua**

Tabla 17. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
3.9	4.1	4.4	3.6	3.9

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

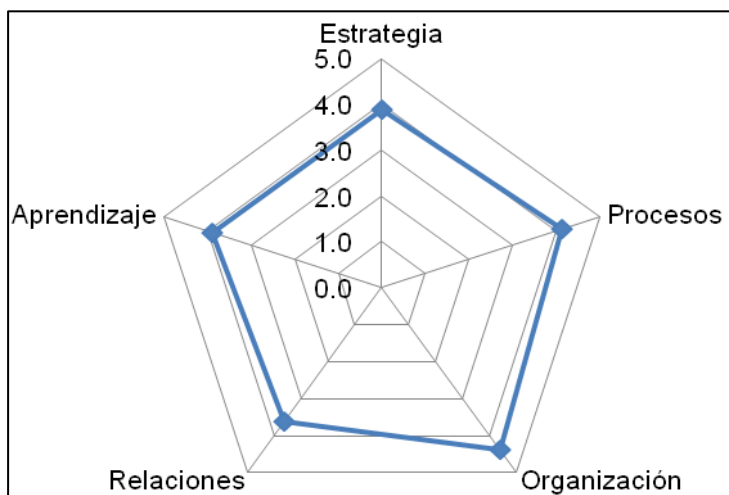


Figura 15. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS), dedicada entre otras actividades a la elaboración de aceites esenciales, hierbas medicinales y derivados. Ha obtenido un perfil de comportamiento hacia la innovación continua, con mayor notabilidad en áreas como la organización con una media de 4.4 y en procesos una media de 3.9. La Fundación propone el trabajo comunitario a través de microempresas, con fines de desarrollo económico, educativo y de integración social (pregunta 8 y 38). No poseen un sistema establecido de apoyo de nuevas ideas para los trabajadores (pregunta 33). Se presta la atención y seguimiento al personal durante todo el proceso de la cadena productiva con el fin de garantizar la eficiencia al momento de utilizar y dirigir correctamente los recursos que son extraídos de manos de la comunidad. No existe un sistema claro de elección de proyectos de innovación (pregunta 32), pero como empresa progresista busca el desarrollo, el mismo que permitirá mejorar la calidad de los productos y servicios.

En igual posición se encuentran la sección de estrategia y aprendizaje con una media de 3.9, entre las respuestas mejor valoradas exponen que, es posible que todos dentro de la organización conozcan que la innovación promueve la competitividad (pregunta 1), pero el camino que se debe seguir para conseguirlo no sido ha asimilado por todos. Existe todavía falta de soporte por parte de la empresa madre para el desarrollo de esta plaza productiva (pregunta 26). En el caso del aprendizaje, se afirma que la organización aprende de los errores y se trata de comparar (productos y procesos) con los de otras empresas, pero el compromiso con la formación y desarrollo hacia el personal todavía es limitado.

Finalmente está la sección de relaciones con una media de 3.6, la pregunta mejor valorada es la número 5, la Fundación trabaja eficientemente con las microempresas de las cuales obtiene materia prima y a las que retribuyen capacitaciones en temas de producción, cultivo y reforestación de especies; más no realiza trabajos con centro de investigación que les genere conocimiento (pregunta 14).

### Innovación discontinua

Tabla 18. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.0	3.9	4.3	4.0	4.1

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

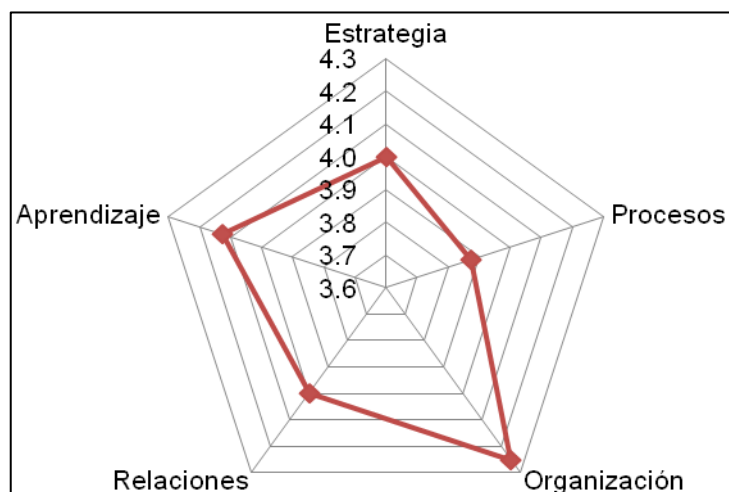


Figura 16. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

FFSS, gestiona la innovación discontinua desde áreas como la organización (4.3) y el aprendizaje (4.1), esta empresa puede ser calificada como un ejemplo de desarrollo comunitario en favor de la economía solidaria de su localidad. No poseen un sistema de recompensa (pregunta 18) para estimular las iniciativas de los colaboradores, tratan de

lograr el desarrollo personal y empresarial apoyando a las organizaciones productivas (microempresa). En la sección de relaciones se obtiene una media de 4.0, Fundación Salinas trabaja en red, utilizando los recursos de la zona y beneficiándose unos a otros (pregunta 29). En relación a la pregunta número 25, cuentan con el apoyo de ONG's que ha permitido el fortalecimiento de la empresa y de conexión para mostrar y vender sus productos en el Ecuador, y en países como Italia, visualizándose más allá de los límites organizacionales y geográficos.

En la sección de estrategia con media de 4.0, no cuenta con los mecanismos y procesos que permitan generar innovación radical (pregunta 6), pero se permiten modificar procedimientos para emprender nuevos proyectos pequeños (pregunta 36). En esta área no se destaca el enfoque de investigar orientado hacia nuevas direcciones de mercado o tecnología, de tal manera que se limitan a irrumpir en temas de innovación radical (pregunta 1). En lo que respecta al área de procesos, con una media de 3.9. FF. SS., aspira ampliar sus metas a nuevas opciones, pero se limita por aspectos económicos y técnicos (pregunta 37), por lo que todavía no consiguen un camino hacia la innovación (pregunta 32).

**2.5.1.9. Empresa: AMAZON – AROMA, KUEN**

**Innovación continua**

Tabla 19. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.9	5.1	5.4	5.0	5.0

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

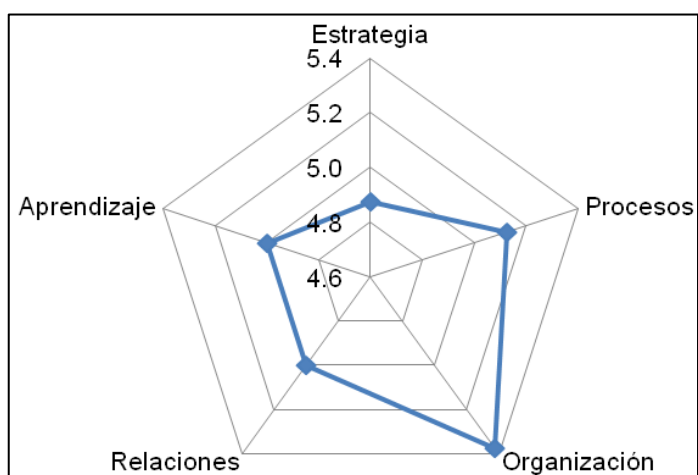


Figura 17. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

Ha obtenido un perfil de comportamiento de la gestión de innovación continua, con resultados que se inclinan hacia la organización con una media de 5.4, seguida de procesos

con una media 5.1. El desarrollo de la empresa se basa en la iniciativa de dar valor agregado a la producción de aceites esenciales 100% puros y mezclas de aceites esenciales. Además de promover el apoyo a la investigación que les permite estar en continua renovación. No existe un sistema establecido de recompensa y reconocimiento por el apoyo a la innovación (pregunta 32), pero posee una estructura que permite elegir y participar en conjunto las iniciativas de desarrollo para la empresa (pregunta 3).

Las secciones de relaciones y aprendizaje obtienen respectivamente una media de 5.0. Kuen, promueve la comercialización utilizando el modelo de comercio justo (pregunta 5) que beneficia tanto a proveedores como a los clientes. Trabajan en colaboración con las comunidades indígenas que producen y proceso plantas naturales bajo normas de calidad. Participa de reuniones con empresas del sector donde se puede comparar productos y obtener nuevas experiencias (pregunta 20), especialmente de ferias donde se logra exponer los productos y servicios de la empresa.

El área de estrategia resulta con una media de 4.9, la pregunta mejor valorada es la número 1, explica, que en la empresa existe una percepción clara de la innovación como medio para alcanzar la competitividad. Y los proyectos que se emprenden están ligados a elaborar productos de calidad, orgánicos e innovadores, que satisfaga las necesidades de los clientes.

### Innovación discontinua

Tabla 20. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.8	4.4	4.6	4.8	4.5

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

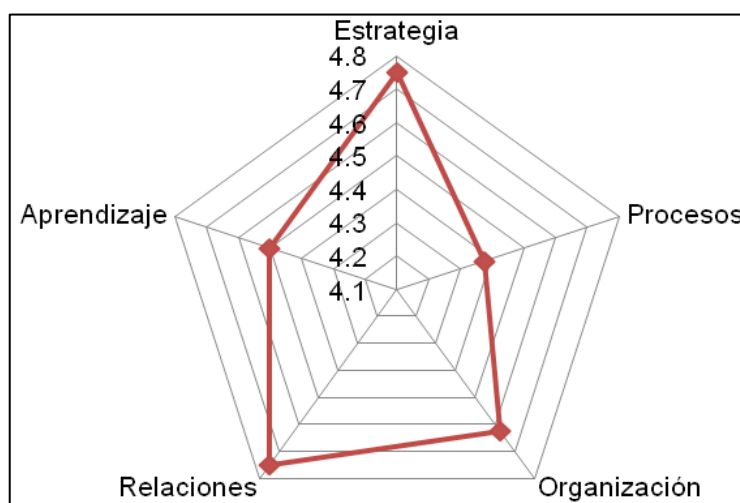


Figura 18. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Agosto, 2013). Encuesta.

En los resultados del cuestionario N°2 de gestión de innovación discontinua, Kuen se orienta hacia el área de estrategia y relaciones con una media de 4.8 respectivamente. De las preguntas mejor valoradas se encuentra el número 39, en la que se afirma que la empresa reconocería a los clientes como fuentes de nuevas ideas, implicándolos en el proceso con el fin de mejorar y poder satisfacer sus requerimientos. Además, Kuen establece alianzas estratégicas como lo hace con la cadena Las Fragancias que es una comercializadora de productos cosméticos y de baño, esto lo realiza directo al consumidor, así como a spas y centros terapéuticos (pregunta 24). Estratégicamente se emplea enfoques de investigación acerca de nuevos emprendimientos en tecnología y mercado para la empresa (pregunta 1).

Inmediato se encuentra el área de organización con una media de 4.6, aprendizaje con una media de 4.5 y procesos con una media de 4.4. En lo que respecta a la organización se destaca, el estímulo que se brinda a la experimentación como aporte a la innovación (pregunta 38). La empresa encuentra la necesidad de formalizar mecanismos, sistemas y espacios que permitan gestionar la innovación fuera de los patrones normales que Kuen realiza como empresa privada y competitiva.

De acuerdo a los resultados en el área de aprendizaje, con el fin de contribuir al bienestar de la organización, se hacen conexiones a través de la industria como medio de exploración de nuevas opciones para la empresa. Cuentan con instrucción y control (pregunta 30) de los procesos operativos para cumplir con la calidad y estética propia de los productos que se ofrecen.

En el área de procesos, se realiza búsqueda de nuevas oportunidades dentro de las proximidades de la empresa, que aproveche la diversidad que existe en las zonas selváticas y australes del país, agregando valor a la materia prima.

#### **2.5.1.10. Empresa: PROYECTO PALO SANTO**

#### **Innovación continua**

Tabla 21. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
6.8	5.9	6.9	6.8	6.6

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

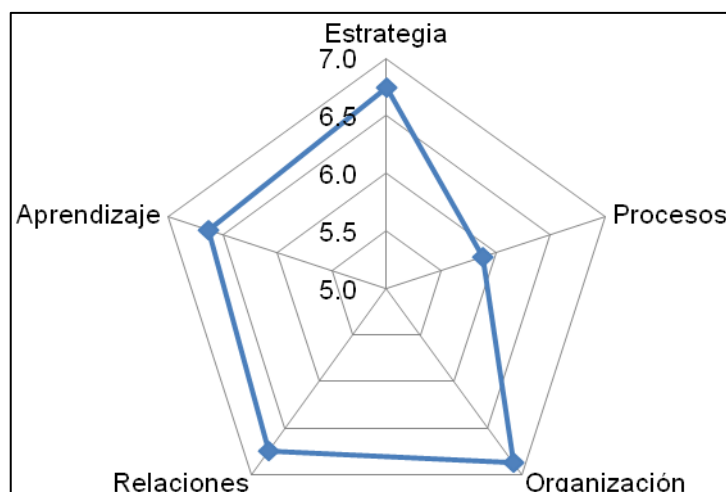


Figura 19. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

De acuerdo al cuestionario aplicado N°1, el Proyecto Palo Santo gestiona la innovación con mayor presencia en el área de organización con una media de 6.9, el Proyecto que trabaja bajo límites institucionales cuyo beneficiario principal es la comunidad (pregunta 8). Tiene una estructura circular, cuya centro es ADE (Agencia de Desarrollo Empresarial), que ha permitido a todas las instituciones comprometidas con el Proyecto, el trabajo en conjunto y niveles eficaces de comunicaciones (pregunta 3, 18 y 23). Las áreas de estrategia y relaciones obtuvieron una media de 6.8 respectivamente. Existe una visión compartida de la innovación como elemento que favorece para incrementar los niveles de competitividad (pregunta 1). El proyecto se plantea como una iniciativa de escalamiento (pregunta 36) mediante el aprovechamiento sustentable del bosque y generación de emprendimientos comunitarios. En la parte de relaciones, el Proyecto Palo Santo no utiliza proveedores, ya que se encarga de todo el proceso (monitoreo, recolección, extracción hasta la exportación) con el apoyo de los actores (instituciones) públicos y privados (pregunta 29). Trabajan en armonía y cooperación con centros de investigación que permitan desarrollar conocimientos, como el caso de UTPL y Fundación Naturaleza & Cultura Internacional (NCI), que son entes de soporte en el proceso de producción.

La siguiente área es la de aprendizaje con una media de 6.6. Se destaca la pregunta 4, por el compromiso de los actores institucionales en el desarrollo y formación principalmente del beneficiario (comunidad – Zapotillo, Loja), con planes de manejo, técnicas de recolección y apoyo en la obtención de becas educativas. Participan con otras organizaciones como medio de intercambio de experiencias y fuente de aprendizaje de nuevas ideas. Finalmente se encuentra el área de procesos con una media de 5.9, en la que se explica, que cada uno de los procesos aplicados en el Proyecto Palo Santo se realiza eficazmente (pregunta 2),

bajo la coordinación de los actores institucionales, que además permanecen en continua investigación de nuevas opciones de mejora.

### Innovación discontinua

Tabla 22. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
6.1	6.0	6.0	6.1	6.0

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

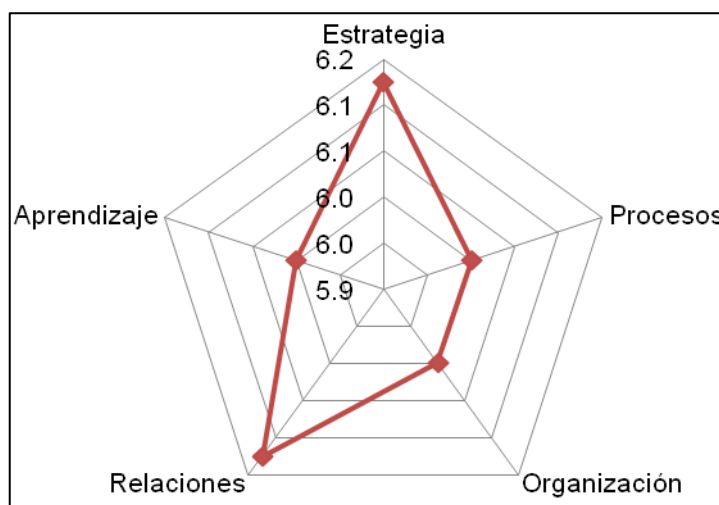


Figura 20. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Proyecto Palo Santo administra la innovación discontinua desde la sección de estrategia y relaciones con media de 6.1 respectivamente. El Proyecto inició como un enfoque de investigación, basado en la extracción de aceite esencial del fruto de palo santo para exportación (pregunta 1). De acuerdo a la pregunta 11, se afirma que el proyecto busca poner en marcha nuevos emprendimientos a partir del existente, es decir, fabricación de subproductos (velas, inciensos, aromatizantes), que además implicaría examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado (pregunta 31). Posee relaciones institucionales amplias y estratégicas (pregunta 14), que forman parte del desarrollo del proyecto, puesto que brindan inclusión y transferencia de tecnología a los beneficiarios (comunidades) principalmente, o, como en el caso de la Fundación Naturaleza & Cultura Internacional (NCI) aporta con un plan de manejo y conservación de la zona.

A continuación se presenta el área de procesos, organización y aprendizaje que obtienen una media de 6.0. El Proyecto Palo Santo se muestra con la capacidad de explorar opciones innovadoras como oportunidades estratégicas para la empresa (pregunta 17). Además estimula el aporte de nuevos emprendimientos que surjan de ideas de los beneficiarios

involucrándolos en todo proceso (pregunta 13). Como proyecto que trabaja con instituciones, cuenta con conexiones a través de la industria cosmetológica y farmacéutica (pregunta 4), que favorecen en la búsqueda de nuevas opciones para mejorar las prácticas, que a la vez exige el cumplimiento de normas y estándares de calidad.

### 2.5.1.11. Empresa: INDUSTRIAS ILE

#### Innovación Continua

Tabla 23. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.9	5.8	5.3	4.8	5.5

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

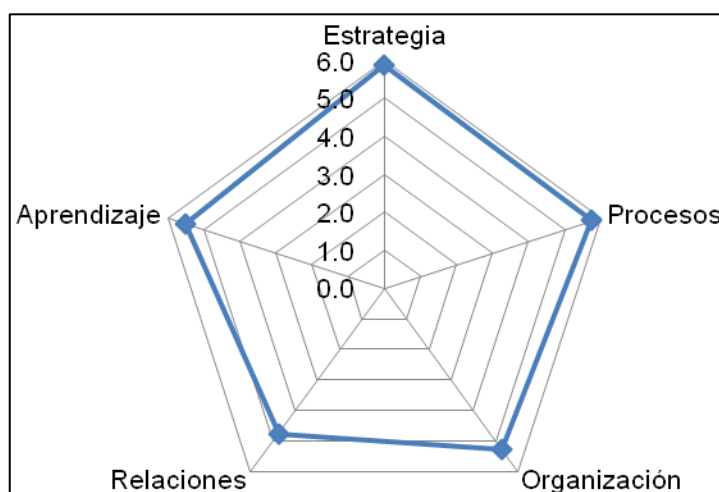


Figura 21. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Tiene un perfil de comportamiento hacia la innovación continua, con resultados que se inclinan hacia la estrategia con una media de 5.9. Industrias ILE se encuentra en una etapa en la que aspiran que todos dentro de la organización conozcan las metas de mejoría a través de la innovación (pregunta 1). También, buscan desarrollar las competencias que el personal posee y esto lo hace utilizando las capacidades y habilidades existentes orientados a lograr el bienestar personal y que esto de cómo resultado satisfacción al cliente (pregunta 11). Uno de los objetivos empresariales de ILE es el desarrollar I+D+I (pregunta 6), buscan que la innovación sea sustentable mediante la utilización de buenas prácticas en la organización y de esta manera lograr competitividad en relación con el espacio medioambiental, social y económico.



Procesos, con una media de 5.8, explica que, de acuerdo a los resultados la empresa está preparada para gerenciar el desarrollo de productos, como tal utiliza el método Canvas, que es una herramienta que permite generar un modelo integral de negocio (pregunta 2). Como empresa reconoce inexactitudes en el cumplimiento de plazos y presupuestos para la aplicación de proyectos de innovación por lo cual se encuentran en un proceso de transición (pregunta 7), creando una cultura innovadora en los trabajadores para gerenciar eficazmente los procesos desde la idea hasta la implementación.

A continuación encontramos la sección de aprendizaje con una media de 5.5 y organización con una media de 5.3. Los procesos de capacitación son constantes en la empresa con el fin de desarrollar competencias y mejorar su desempeño (pregunta 4). Cada proyecto que se emprende requiere de estudio, para lo cual ILE cuenta con un equipo multidisciplinario que garantice su desarrollo (pregunta 9). Existen limitadas reuniones e intercambio de experiencias con otras empresas, de tal manera que no sería una fuente de aprendizaje (pregunta 25). Pero ILE tiene la opción de reforzar sus capacidades en comparación con el de empresas similares y verificar su desempeño (pregunta 20).

En lo que respecta a la sección de organización, la empresa cuenta con una estructura eficiente pero todavía con resistencia al cambio al momento de innovar (pregunta 3). Como empresa garantiza que todos dentro de la organización pueden ser una fuente de sugerencias con el ideal de mejorar (pregunta 13). Uno de los factores que falta reforzar es el generar comunicación eficaz a través de toda la organización que por ende motivará al trabajo en equipo (pregunta 23).

Finalmente se encuentra la sección de relaciones que obtiene una media de 4.8, en la que se destaca la relación de comercio justo que adopta con los proveedores y es transmitida a los clientes (pregunta 5). ILE, casualmente colabora con otras empresas para desarrollar productos o procesos. Se limita a este tipo de alianzas por dificultad en los acuerdos y el cumplimiento de los mismos (pregunta 24).

### **Innovación Discontinua**

Tabla 24. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
4.9	4.5	4.3	4.5	4.6

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

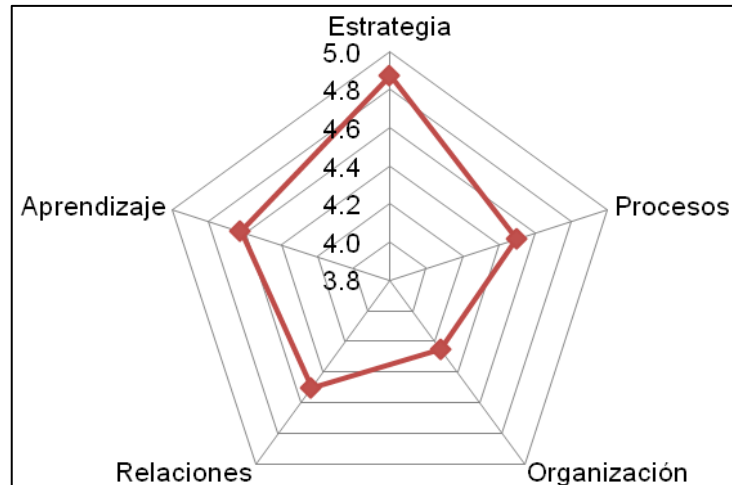


Figura 22. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Industrias ILE, como resultado al momento de gestionar la innovación discontinua, tiene un mejor desenvolvimiento en áreas como la estrategia con una media de 4.9 y el aprendizaje con media de 4.6. Se practica la creación de nuevos emprendimientos a partir de ideas ya existentes en la empresa, como la diversificación de productos o envases (pregunta 11), generando valor agregado a las especias, con el soporte de alta tecnología y el capital humano que tiene ILE, con el fin de ofrecer productos orgánicos de calidad. Poseen un sistema de alerta de nuevas tendencias de mercado y tecnológica que les permita ser competitivos (pregunta 21), ya que “tener la información a mano es correr con ventaja”. Dentro de la empresa existe todavía miedo a incursionar en nuevas opciones (pregunta 31) para lo cual se encuentra en continuo proceso de investigación para saber cómo reaccionar y tomar decisiones estratégicas. El campo de aprendizaje para Industrias ILE, se orienta a la mejora continua, para lo cual saben que es necesario adquirir conocimientos en áreas técnicas como administrativas, y que estos sean comunicados en la organización (pregunta 30). Se encuentran empleando el Software Crystal Ball, que facilita la toma de decisiones como herramienta de predicción y reducción de riesgos, que ayuda a planificar lo inesperado y explorar nuevas opciones para la empresa (pregunta 15).

Igual posición obtuvieron las áreas de procesos y relaciones con una media de 4.5. En lo que concierne a procesos, la empresa cuenta con mecanismo que permiten seleccionar proyectos reduciendo la incertidumbre, por medio de la investigación y estudios de factibilidad (pregunta 22). En el área de relaciones, ILE explica que el enfoque principal que emplean es el de mejorar, buscando siempre dar algo nuevo y mejor (pregunta 10). La empresa no dispone relaciones como fuente de investigación en grupos científicos y tecnológicos (pregunta 34). Para la sección de organización obtiene una media de 4.3, de acuerdo a la pregunta 8, se explica que, Industria ILE posee mecanismos para atraer

opciones nuevas, en el caso del reclutamiento de personal, este proceso no es condicional. Internamente la empresa se encuentra en un proceso que tiene como fin generar alta participación de todos en el proceso de innovación (pregunta 28).

### 2.5.1.12. Empresa: PROYECTO TARA (Vainillo)

#### Innovación continua

Tabla 25. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.5	5.6	6.8	6.1	6.1

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

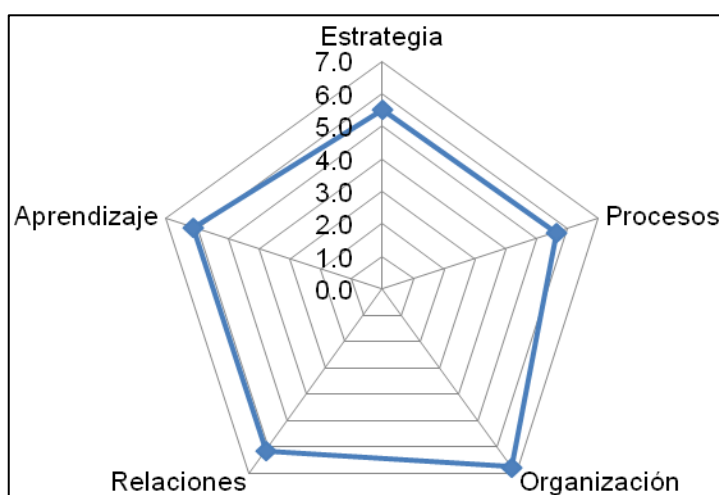


Figura 23. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

La iniciativa de uso sostenible del árbol de vainillo, ejecutado por Naturaleza & Cultura Internacional (NCI) ha resuelto que el proyecto tiene un padrón de comportamiento al gestionar la innovación con tendencia hacia la organización con una media de 6.8. Proyecto que se realiza con colaboración institucional como de ADE, Cooperación Alemana GIZ, EcoCiencia, entre otros. Naturaleza & Cultura Internacional se ha encargado de propagar actividades sostenibles y generadoras de empleo (pregunta 8). Cada una de las organizaciones que interviene en el proyecto tiene a cargo funciones que desempeñar, en el caso de NCI se encarga de la conservación y acompañamiento a la comunidad que es el beneficiario principal del proyecto (pregunta 18).

En la sección de relaciones y aprendizaje obtiene una media igual de 6.1, la iniciativa Tara vincula instituciones públicas y privadas, además mantiene conexión con la comunidad de quienes obtiene la cosecha del fruto de vainillo (pregunta 5). Existe trabajo eficiente con

universidades y centros de investigación que facilitan técnicos para que transfieran información útil como herramienta de desarrollo (pregunta 14). En lo que se refiere al aprendizaje, la iniciativa cuenta con los respectivos estudios que hacen válido su ejecución, además de la fiscalización que permite evaluar y determinar si cumple con el plan de manejo planteado para el proyecto (pregunta 9). Brindan capacitación y buscan el intercambio información con representantes de las comunidades y dirigentes de las instituciones involucradas, con el fin de poder hacer uso de esto para mejorar su desempeño (pregunta 25).

A continuación se presenta la sección de procesos con una media de 5.6, seguido de la sección de estrategia con una media de 5.5. Cuenta con los procesos apropiados para gerenciar el desarrollo del producto (taninos), que a partir de este año iniciará formalmente su comercialización (pregunta 2). Por otra parte, la iniciativa no cuenta con la flexibilidad suficiente en su sistema de desarrollo de productos para encaminar otros proyectos (pregunta 37). De acuerdo a los resultados de estrategia, el Proyecto se encuentra en un proceso de manifestación de posibles oportunidades y amenazas. Además de evaluación de resultados con el fin de realizar mejoras que les permita alcanzar competitividad.

### Innovación discontinua

Tabla 26. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.0	4.4	4.8	5.1	5.9

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

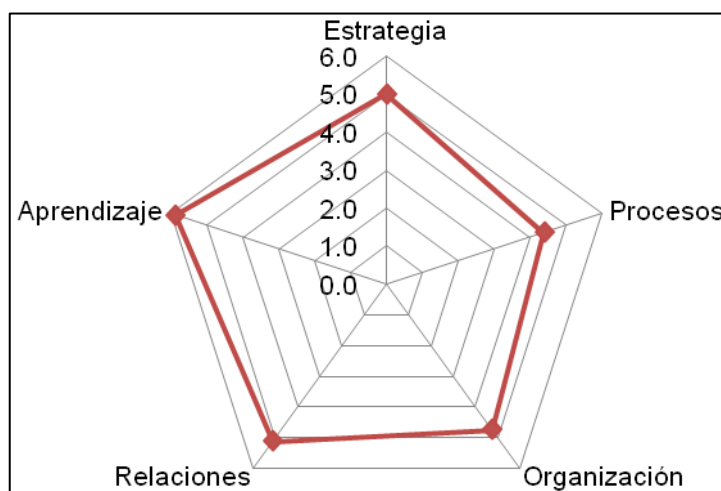


Figura 24. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Se gestiona la innovación discontinua con respecto al cuestionario N°2, desde el área de aprendizaje con una media de 5.9, el proyecto emprende con colaboración institucional por medio de la aplicación de simulaciones para garantizar la factibilidad de los proyectos (15). Se trata de garantizar la eficiencia de los proyectos actuales y futuros por medio de la formación a la comunidad en temas de: buenas prácticas ambientales, adecuados procesos de cosecha para la obtención de materia prima, transferencia de información y facilitación de planes de manejo y sostenibilidad. El área de relaciones obtiene una media de 5.1, seguida del área de estrategia con una media de 5.0 y organización con una media de 4.8. La realización de proyectos institucionales tiene la fortaleza de disponer relaciones amplias como herramienta técnica y de aprendizaje (pregunta 14), además de facilitar la investigación para la aplicación de nuevos desarrollos técnicos y de mercado. Finalmente se presenta el área de Procesos con una media de 4.4, la iniciativa Tara se presenta como un proyecto capaz de incursionar en opciones innovadoras por medio de la investigación.

### 2.5.1.13. Empresa: SUMAK MIKUY

#### Innovación continua

Tabla 27. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.9	4.8	5.9	6.1	5.5

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

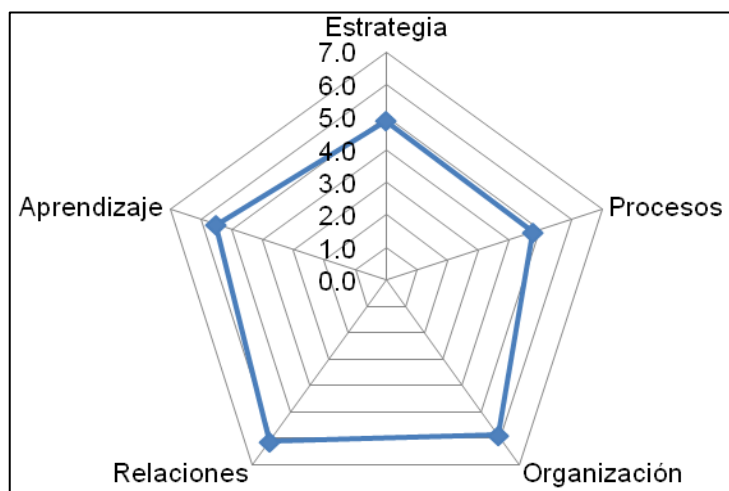


Figura 25. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

De acuerdo al cuestionario aplicado N°1, se obtiene que, la empresa Sumak Mikuy gestiona la innovación con un mejor desenvolvimiento en el área de relaciones con una media de 6.1. La empresa posee buenas relaciones con sus proveedores con los que acuerda términos de

beneficio mutuo (pregunta 5), pero en algunos casos estos convenios se ven afectados por la disminución de cantidad de pedido del producto. Sumak Mikuy trabaja con comunidades indígenas, a quienes facilita técnicos especializados que aportan con temas de conservación de cultivos y que permiten garantizar la calidad de la materia prima para la producción, además tiene convenios con universidades pero hasta el momento solo cumplen con el rol de capacitación (pregunta 14). Actualmente se encuentran buscando alianzas de comercialización.

En lo que concierne al área de organización resulta una media de 5.9. Sumak Mikuy se ha preocupado por fortalecer el trabajo en equipo dentro de la organización y con las comunidades, involucrándolos en el aporte de ideas con el fin de mejorar los productos y procesos que agreguen valor a los cultivos nativos que se utilizan (pregunta 13). En la pregunta número 28, se explica que la empresa no posee un sistema establecido de estimulación que apoye a la innovación. Con respecto al área de aprendizaje, con una media de 5.5, se destaca, el compromiso de Sumak Mikuy en la formación de las personas que trabajan en la empresa, así como de las comunidades, con el objetivo de promover el desarrollo rural mediante estrategias innovadoras. La pregunta menos valorada para ésta área es la número 40, en la que se manifiesta que, la empresa no usa mediciones para identificar o evaluar la gestión de innovación de la empresa.

En el área de estrategia obtiene una media de 4.9. La empresa utiliza herramientas y técnicas de previsión que comunican posibles amenazas y oportunidades (pregunta 16). En el caso de las amenazas, aquellas que se puedan prevenir y resolver dentro de las posibilidades de la empresa. Sumak Mikuy requiere internamente una mejor perspectiva de la innovación como iniciativa de desarrollo (pregunta 21). Los proyectos que se plantean están vinculados a su estrategia como empresa comunitaria que agrega valor a los cultivos nativos (pregunta 36).

En el área de procesos con una media de 4.8, Sumak Mikuy realiza continuas investigaciones de nuevos productos que cumplan con los objetivos de conservación y desarrollo de la comunidad (pregunta 22). Por otra parte no posee mecanismos que aseguren incluir a todo el personal en el desarrollo de nuevos productos o procesos (pregunta 27). La empresa se limita en la incursión de nuevos emprendimientos por la falta de capacidad y el factor económico.

## Innovación discontinua

Tabla 28. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.3	2.6	3.6	4.0	3.9

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

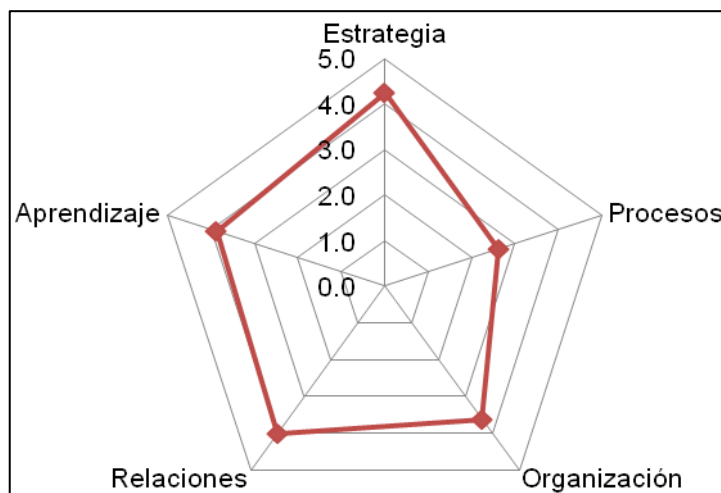


Figura 26. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Sumak Mikuy tiene un perfil de comportamiento hacia la innovación discontinua, con mayor atención en el área de estrategia con una media de 4.3. La empresa tiene la flexibilidad para permitir que los primeros clientes, se involucren en el desarrollo de nuevos productos o procesos (pregunta 16). Mas no disponen de métodos adecuados para explorar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado que refuercen la estrategia empresarial (pregunta 31).

En el área de relaciones obtiene una media de 4.0, disponen de relaciones con fuentes externas de conocimiento como universidades y centros de investigación (pregunta 14). No aplican una sistemática gestión de proveedores; no obstante se encuentra en la búsqueda de aliados estratégicos que les permita mejorar y ayudar a mejorar a las comunidades (pregunta 29). Los clientes son una fuente de nuevas ideas que permiten optimizar los productos y servicios destinados a satisfacer sus necesidades (pregunta 39).

En aprendizaje obtiene una media de 3.9, destaca que, Sumak Mikuy busca conexiones a través de la industria alimenticia, que le permita lograr diferentes perspectivas para la empresa (pregunta 4). Dentro de la organización se concibe un ambiente donde todos pueden intercambiar ideas, como fuente de aprendizaje (pregunta 35). La empresa no usa simulación u otras herramientas que permita explorar nuevas opciones, previo a tomar

decisiones (pregunta 15). La falta de tecnología limita ser más eficientes al reaccionar frente a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas (pregunta 20).

Con respecto al área de organización con una media de 3.6. La experimentación es estimulada (pregunta 38), uno de los motivos es la falta de espacio y tiempo en la empresa (pregunta 3). No disponen de mecanismos para atraer perspectivas nuevas, pero señalan que sería importante implementarlo (pregunta 8). Tienen la disposición para aplicar el intra-emprendedorismo como medio de apoyo a nuevas ideas que pueden ser utilizadas en la empresa (pregunta 13), pero carecen de sistemas de recompensa que estimule el aporte de las mismas.

En lo que se refiere al área de procesos, obtiene una baja media de 2.6. La pregunta número 7, afirma que desearían generar innovación radical, desafiando lo que hacen actualmente como estrategia para el negocio, pero se ven limitados por el factor económico y su capacidad industrial. De tal manera, no se destinan recursos específicos para la exploración opciones innovadoras (pregunta 17). Tratan de buscar oportunidades estratégicas pero que estén en las proximidades de lo que hacen actualmente (pregunta 27).

#### 2.5.1.14. Empresa: MASTER PLANT

#### Innovación continua

Tabla 29. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.1	3.4	3.9	3.8	4.5

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

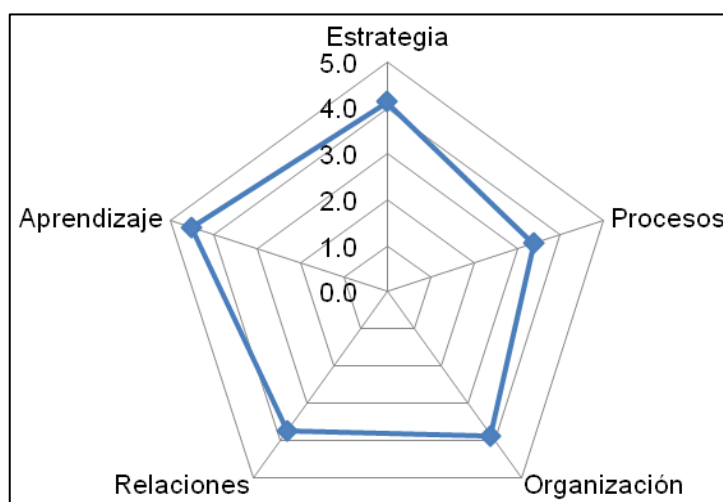


Figura 27. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.



La empresa familiar Master Plant gestiona la innovación con mayor notabilidad a partir del área de aprendizaje con una media de 4.5. En este componente se destaca que, la empresa aprende de sus errores, corrige y se fortalece para garantizar la calidad de sus productos y servicios (pregunta 15). Se garantiza la capacidad de aprendizaje con otras organizaciones (pregunta 35). Cada uno de los conocimientos adquiridos se transmite dentro de la empresa para que pueda ser utilizado por otros según las necesidades (pregunta 30). Entre las preguntas menos valoradas, está la número 20, en la empresa no se utiliza comparación alguna de sus productos o procesos con los de otras empresas. Además que no emplea mediciones para evaluar su gestión de innovación (pregunta 40), pero se encuentran en un proceso de departamentalización que facilitará detectar con mayor precisión cuales son los aspectos que se deben mejorar o cambiar.

Con relación al área de estrategia obtiene una media de 4.1, el personal reconoce que la aplicación de innovación en la empresa es una alternativa para alcanzar la competitividad (pregunta 1), y existe el compromiso de la dirección de la empresa en apoyar la innovación (pregunta 26). Master Plant no utilizan herramientas o técnicas que permita a la empresa detectar posibles oportunidades y amenazas (pregunta 16). Internamente la empresa no tiene una visión compartida del desarrollo de la empresa al utilizar la innovación (pregunta 21). La siguiente área que se presenta es la de organización con una media de 3.9. De acuerdo a la pregunta número 8, se afirma que en la empresa genera trabajo en conjunto independientemente del área de responsabilidad, la empresa se encuentra en un proceso de departamentalización lo que permitirá modificar la estructura organizacional en favor de la innovación (pregunta 3). No posee un ambiente de apoyo para nuevas ideas (pregunta 33), no obstante el personal es motivado y bien remunerado, garantizando su continuidad en la empresa.

En lo que concierne al área de relaciones, obtiene una media de 3.8. Con respecto a esta área, Master Plant tiene buenas relaciones con sus proveedores (pregunta 5) que generalmente son empresas comunitarias calificadas y sus principales clientes que son los centros naturistas. Admiten redes de contactos externos, con conocimientos especializados para complementar lo que la empresa hace (pregunta 29). No existe un trabajo directo con los clientes para explorar y desarrollar nuevos conceptos (pregunta 19). Además que no trabajan con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos (pregunta 24). Finalmente se encuentra el área de procesos, con una media de 3.4, en el cual se destaca que, de acuerdo a la pregunta número 2, la empresa tiene la flexibilidad y los procesos apropiados para poder desarrollar nuevos productos. No pueden garantizar que todos dentro de la empresa comprendan lo que el cliente necesita (pregunta 12), pero manejan niveles

altos de satisfacción del cliente para con sus productos. No existe un sistema establecido de elección de proyectos de innovación (pregunta 32). La empresa reconoce a la innovación y se encuentran en continua investigación y actualización de métodos, tecnología, procesos, pero no han desarrollado un concepto de gestión de innovación para la empresa.

### Innovación discontinua

Tabla 30. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.1	4.9	3.8	5.3	5.1

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

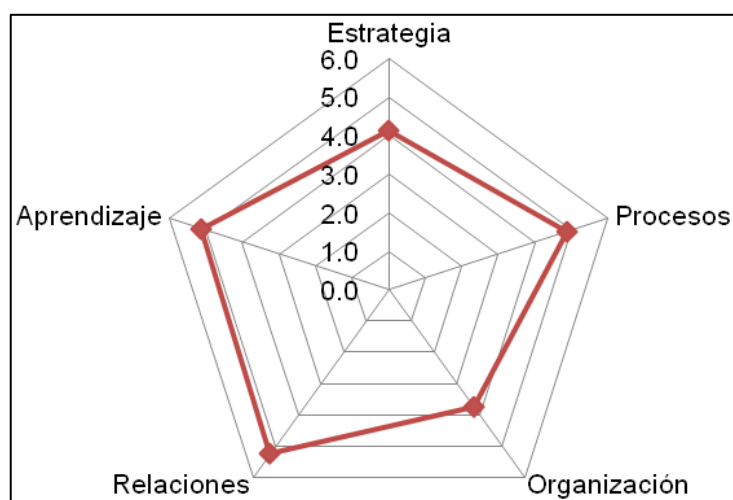


Figura 28. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Master Plant gestiona la innovación discontinua con mayor dominio en la sección de relaciones con una media de 5.3. Existe una visión hacia el mejoramiento continuo (pregunta 10), esto enfocado en fabricar productos de utilidad, y esto se ha logrado por medio de continuas investigaciones y análisis realizados exclusivamente por el naturopata de la empresa. Dispone de una sistemática gestión de proveedores (pregunta 29), basado en la producción orgánica que garantice calidad, y fuentes externas de conocimiento, que son asesores en el ramo para la obtención de nuevos productos de medicina natural. En la sección de aprendizaje obtiene una media de 5.2. Destaca que Master Plant utiliza continuas capacitaciones y visitas a laboratorios fito-farmacéuticos fuera del país, como medios de aprendizaje (pregunta 9). Se encuentran en el proceso de inclusión de tecnología a través de maquinarias, que garantice la eficiencia para hacer frente a posibles oportunidades y detectar a tiempo amenazas emergentes (pregunta 20).

En la sección de procesos obtiene una media de 4.9. De acuerdo a la pregunta número 27, la empresa realiza una búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas en la proximidades

del negocio, además que destina recursos específicos para la explotación de opciones innovadores (pregunta 17), Master Plant invierte en continuas investigaciones en relación con los procesos o como agregar valor agregado a los productos. La pregunta menos valorada es la número 32, en la que se manifiesta que la gerencia establece metas que abarcan el cumplimiento de la calidad, desarrollo, innovación, y la satisfacción del cliente y del personal de la empresa.

En la sección estrategia con una media de 4.1, Master Plant enfatiza en la investigación y aplicación de nuevas direcciones tecnología y mercados (pregunta 1). En el caso de productos nuevos, es realizado como iniciativa y dirección del naturopata de la empresa. De acuerdo a la pregunta número 16, no trabajan con los usuarios principales en el desarrollo de nuevos productos y servicios, se realiza el producto para el consumidor final en base a su utilidad a futuro, no en tendencias del momento. Finalmente se obtiene la sección de organización con una media de 3.8. En este componente se afirma que existe alta participación del equipo de Master Plant para implementar innovación (pregunta 28). La experimentación es estimulada, mas no existen mecanismos que identifiquen y estimulen al intra-emprendedorismo (pregunta 13). Quienes trabajan en el laboratorio reciben la instrucción del naturopata, que al crear nuevos productos se proyecta a cubrir la necesidad de los clientes (paciente).

**2.5.1.15. Empresa: SUMAKLIFE – Productos Orgánicos Chimborazo**

**Innovación continua**

Tabla 31. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
4.5	3.8	4.4	3.6	3.6

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

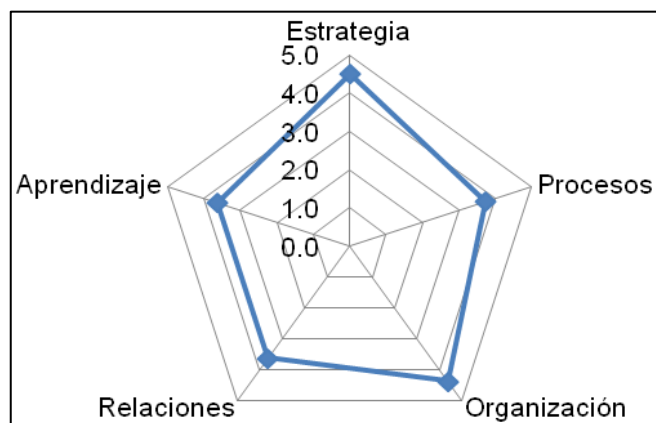


Figura 29. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

SumakLife, es una empresa comercializadora de productos agro-orgánicos, ha obtenido un perfil de comportamiento hacia la innovación continua, con mayor desenvolvimiento en el área de estrategia (4.5). Cuenta con más de 7 años en el mercado nacional e internacional de alimentos, y mantiene el compromiso por seguir innovando (pregunta 26). La diversificación es uno de los aspectos que ha permitido a SumakLife competir en el mercado (pregunta 11), como es el caso de la quinua de la cual actualmente ofrece chocolates, barras, galletas, cereales, entre otros, a base de este producto estrella. Existe la necesidad de lograr que todos en la organización conozcan las metas de mejoría, y que reconozcan que para alcanzar estas metas es necesario implementar estrategias de innovación (pregunta 6).

La sección de organización, obtiene una media de 4.4. La pregunta mejor valorada es la número 3, en donde se manifiesta que la empresa cuenta con una estructura y dirección que plantea metas de mejoría en las que incluye la innovación. Existe trabajo en conjunto en toda la empresa por medio de la participación, capacitación y organización asistida (pregunta 8). Con menos valoración se encuentra, la pregunta número 23, ya que SumakLife no puede garantizar la existencia de niveles eficientes de comunicación a través de toda la organización. Como empresa no posee un sistema establecido de recompensa o reconocimiento de apoyo a la innovación (pregunta 28).

En igual posición se encuentran el área de relaciones y aprendizaje con una media de 3.6. SumakLife trabaja con 530 socios de comunidades indígenas, que son sus proveedores directos, y trabajan bajo términos de comercio justo y estándares de calidad que facilitan la posterior comercialización de los productos (pregunta 5). Existe escaso trabajo con los clientes para conocer sus necesidades y como fuente de exploración y desarrollo de nuevos conceptos (pregunta 19). No presta colaboración a otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos (pregunta 24). En lo que concierne al área de aprendizaje, han logrado generar la formación y desarrollo del personal (pregunta 5), logrando un recurso humano eficiente, que contribuya a mejorar la economía de la localidad y el reconocimiento nacional e internacional. El personal de SumakLife tiene la capacidad de aprender con otras organizaciones (pregunta 35).

### **Innovación discontinua**

Tabla 32. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
3.6	3.5	3.3	3.5	3.6

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

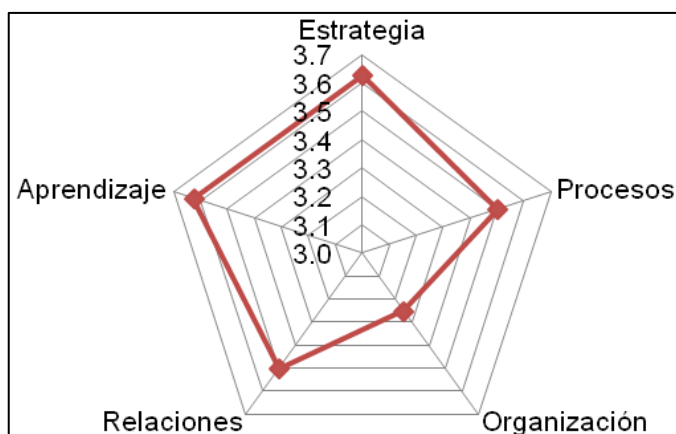


Figura 30. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario N°2, SumakLife gestiona la innovación discontinua, da partir de dos áreas, estrategia y aprendizaje con una promedio de 3.6. De acuerdo a la estrategia, destaca que, en la empresa existe la flexibilidad para desarrollar ideas de emprendimiento, aprovechando la certificación orgánica con la que cuentan (pregunta 36). Pero en algunas cosas se limita por la falta de investigación que no permite examinar nuevos procesos tecnológicos y de mercado (pregunta 31). No disponen de sistemas de alerta que anticipe nuevas tendencias que sea de utilidad en el proceso de toma de decisiones (pregunta 21).

En el área de aprendizaje, cuentan con apoyo del ERPE (Fundación Escuelas Radiofónicas del Ecuador), quienes colaboran con el personal especializado para brindar capacitación y asistencia técnica a las comunidades, esto con el fin de reforzar los conocimientos y que estos sean participados y aplicados en la empresa (pregunta 30). SumakLife trata de desafiarse continuamente con el fin de mejorar su gestión de innovación (pregunta 40).

En igual proporción se encuentran el área de procesos y relaciones con una media de 3.5. En lo que concierne a procesos, SumakLife está dispuesta a efectuar cambios que le permita incursionar en nuevas opciones a pesar de la incertidumbre que esto genere (pregunta 37). En el área de relaciones, la empresa dispone de fuentes externas de conocimiento, como universidades, certificadoras de calidad, ministerios, con el fin de emprender proyectos específicos (pregunta 14). Pero encuentran obstáculos en relaciones activas en investigación científica y tecnológica a largo plazo (pregunta 34). Reconocen que los clientes pueden ser una fuente de nuevas ideas de productos, y que podrían implicarlos en ciertas partes del proceso (pregunta 39).

En el área de organización obtiene una media de 3.3. Valoran a las personas que estén dispuestas a romper las reglas (pregunta 23), mas no disponen de un sistema establecido

de recompensa que sea de estímulo al personal por ofrecer ideas nuevas (pregunta 18). De tal manera existe baja participación del personal en el proceso de innovación (pregunta 28).

### 2.5.1.16. Empresa: JAMBI KIWA

#### Innovación continua

Tabla 33. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.3	5.3	5.6	5.9	5.9

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

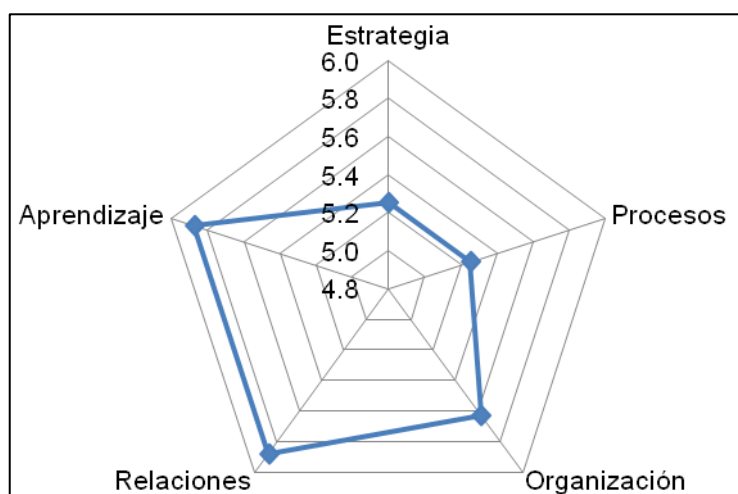


Figura 31. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

Jambi Kiwa, es un proyecto comunitario de economía solidaria, de acuerdo a los resultados obtenidos, gestiona la innovación con mayor atención en las secciones de relaciones y aprendizaje con una media de 5.9 respectivamente. Su principal relación es con los socios de las comunidades, el 82% son mujeres, mejorando los ingresos, la calidad de vida, la conservación del medio y el rescate de conocimientos ancestrales (pregunta 5). La empresa trata de evitar los intermediarios para generar mejores ingresos para los socios comunitarios. De acuerdo a la pregunta número 10, Jambi Kiwa tiene la capacidad de comprender las necesidades de los clientes, ofreciendo una gran variedad de productos, y operan de la mano de los clientes, ya que solo trabaja bajo pedido. Comercializan materia prima (plantas medicinales) en cooperación con otras empresas para el desarrollo de productos (pregunta 24).

En el área de aprendizaje. Jambi Kiwa, comprometida con el desarrollo y formación de sus colaboradores, con ayuda de la Iniciativa de Biocomercio (IB) promueve capacitaciones y

asesoría acerca de buenas prácticas y asistencia técnica (pregunta 4). Realizan correctivos a problemas que surjan de las inspecciones continuas que realizan (pregunta 15). La empresa tiene personal técnico y con conocimiento ancestral, ocasionalmente reclutan personal fuera de la empresa, como en el caso de los análisis químico-farmacéuticos (pregunta 35).

La sección de organización, obtiene una media de 5.6. Destaca que, Jambi Kiwa considera el trabajo en equipo, impulsando la asociatividad micro-empresarial (pregunta 8). Como se menciona, la empresa está conformada por socios que provienen de las comunidades, y participan activamente en la organización, de tal manera que el proceso de toma de decisiones no es realizado con rapidez (pregunta 18). Mantienen niveles altos de comunicación a través de toda la asociación y de igual manera con las comunidades a las que agrupa (pregunta 23).

Las siguientes áreas que se presentan son estrategia y procesos con una media de 5.3 respectivamente. Jambi Kiwa surgió como una iniciativa de desarrollo y se ha mantenido por su capacidad independiente y de diversificación productiva. Pero se requiere profundizar dentro de la empresa y a los miembros de la asociación, sobre los beneficios de la innovación como aporte a la competitividad (pregunta 1). Existe el compromiso y soporte de la dirección de la empresa en promover la innovación, manteniendo los conocimientos ancestrales y una producción orgánica (pregunta pregunta 26).

De acuerdo a la sección de procesos, obtiene una media de 5.3, destaca que la empresa cuenta con los procesos apropiados para gerenciar el desarrollo de nuevos productos, gracias a su diversidad productiva en diferentes presentaciones (pregunta 2). De tal manera la Jambi Kiwa se encuentra en continua investigación de nuevas posibilidades de productos aprovechando la calidad de producción agrícola que ofrece (pregunta 22).

### **Innovación discontinua**

Tabla 34. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>
5.6	5.1	5.6	5.9	6.0

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

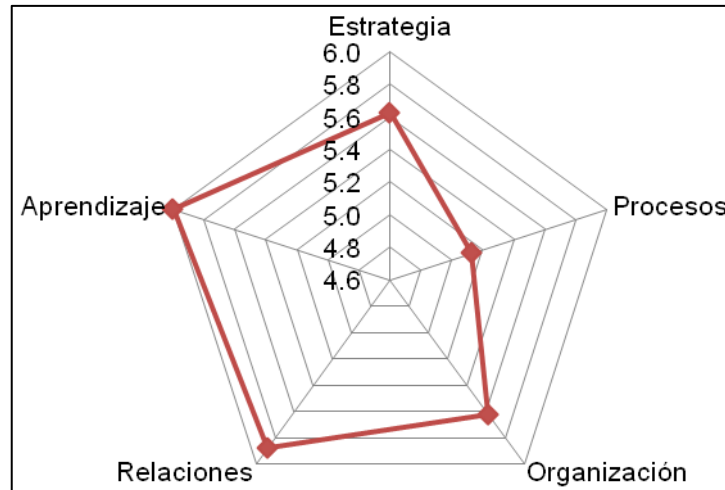


Figura 32. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (Septiembre, 2013). Encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario N°2 aplicado, resuelve que Jambí Kiwa gestiona la innovación discontinua con mejor desenvolvimiento en el área de aprendizaje que alcanza una media de 6.0. Las capacitaciones que recibe el personal de la empresa son de utilidad al ser transmitidas a sus compañeros y que estos puedan hacer uso del mismo (pregunta 30). La empresa avalúa su desempeño continuamente y de necesitarlo cuenta con la capacidad para mejorar (pregunta 25).

La siguiente área es relaciones que obtiene una media de 5.9. Jambí Kiwa se enfoca en mejorar prácticas especialmente agrícolas, de recolección y manejo ambiental (pregunta 10). Cabe recalcar que su proceso de cultivo y transformación de la planta es natural, por lo que toma más tiempo y costo, que, como se supo explicar, a largo plazo ocasionará problemas de competitividad para la empresa. A pesar de ser una organización independiente, Jambí Kiwa tiene relaciones externas, de las cuales obtienen flujos de conocimientos como el manejo ambiental, control de calidad, términos de exportación, entre otros (pregunta 14).

La sección de estrategia con una media de 5.6, destaca que, para Jambí Kiwa, la iniciativa de apoyar y emprender en proyectos nuevos se estanca por falta de recursos principalmente en investigación (pregunta 1), ya que posee ventajas como capacidad operaria, industrial y de almacenamiento, certificaciones orgánicas, comercio justo y registros sanitarios. Un aspecto que se debe reforzar es el sistema que anticipe tendencias para el proceso de toma de decisiones (pregunta 21).

La sección de organización obtiene una media de 5.6. Jambí Kiwa dispone de mecanismo para atraer perspectivas nuevas, como la incorporación de personal a la asociación, nuevas formas de cultivo, entre otros (pregunta 8). La experimentación es estimulada (pregunta 38),



la empresa dispone de sistemas de recompensa por los aportes de nuevas ideas que brinden los socios (pregunta 18). No obstante se requiere mejorar los mecanismos que identifican y estimulan el intra-emprendedorismo, con el fin de poder garantizar la estabilidad del personal (pregunta 13).

El área de procesos obtiene una media de 5.1. La asociación tiene la capacidad en el proceso de pensamiento estratégico para desafiar su actual posición (pregunta 7), pero se limitan en algunos casos por el recurso económico. Jambi Kiwa no destina recurso específicos para la investigación de opciones innovadores (pregunta 17). Pero buscan oportunidades estratégicas que estén dentro de las posibilidades de lo que hace la empresa (pregunta 27), aprovechando la certificación orgánica y de comercio justo, ya que de esta manera podrían introducir nuevos productos en mercados internacionales.

### 2.5.2. Análisis Comparativo.-

Se establece un análisis comparativo entre las empresas. Clasificando de acuerdo al área en la que se sitúa determinada empresa y se analiza con ayuda de la valoración obtenida con respecto a las preguntas relacionadas.

Tabla 35. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? - Comparativo

Gestionan la innovación					
	Áreas				
	Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
FONAKISE-Proankichwas			Continua		
ENFARMA	Continua				
RENASE					Continua
CETCA				Continua	
SISACUMA			Continua		
FLORASANA			Continua		
CHANKUAP			Continua		
SALINERITO			Continua		
AMAZON - AROMA KUEN			Continua		
PROYECTO PALO SANTO			Continua		
INDUSTRIAS ILE	Continua				
PROYECTO TARA, VAINILLO - NCI			Continua		
SUMAK MIKUY Y JAMBINA				Continua	
MASTERPLANT					Continua
SUMAKLIFE	Continua				
JAMBIKIWA				Continua	Continua

Fuente: Investigación directa (2013).

De los resultados obtenidos se determina, que las empresas que gestionan la innovación con mejor desenvolvimiento en el área de estrategia son: Enfarma con un promedio de 5.3, Industrias ILE con 5.9 y SumakLife con 4.5. En el caso de Enfarma e Industrias ILE, coinciden en que existe el compromiso de la gerencia en apoyo a la innovación, expresando

claramente su estrategia de innovación en toda la organización, visualizados en cumplir con las metas de mejoría; lo que para SumakLike todavía se encuentra en un proceso de consideración y aproximación a lo mencionado. Industrias ILE obtuvo una media mayor en relación a las dos empresas, sobresaliendo en la pregunta 21, en la que se explica que, existe una visión compartida de cómo la empresa se perfecciona al incluir la innovación a su desempeño con ayuda de procesos adecuados para saber elegir nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado; lo que para Enfarma y Sumaklife todavía tiene un enfoque limitado. En un punto de igualdad, se encuentran las empresas al admitir que no todos en su respectiva organización saben concretamente cuál es la ventaja competitiva que poseen frente a otras empresas, y por tal no la pueden generalizar.

En el caso de la sección de procesos, ninguna de las empresas encuestadas obtiene una media sobresaliente en esta área, lo que permite indicar que no existe una eficiente administración de la gestión de innovación continua en las empresas, que involucre a esta área. La empresa que se aproxima con una media destacada al gestionar la innovación a partir del área de Procesos es Chankuap con 6,4, para esta empresa es un resultado positivo, según lo explica la empresa, poseen los mecanismos y procesos necesarios para la exploración, elección y ejecución de nuevos proyectos de innovación.

Organización, de acuerdo a los resultados, las empresas que obtienen resultados favorables a esta sección son: Fonakise-Proankichwas (6.6), Sisacuma (5.1), Florasana (6.4), Chankuap (7.0), Salinerito (4.4), Amazon Aroma Kuen (5.4), Proyecto Palo Santo (6.9), y Proyecto Tara, Vainillo (6.8). Las empresas mencionadas coincidieron estar de acuerdo en lo que respecta a las preguntas 18, 23 y 38, relacionadas con gran capacidad de comunicación según su estructura organizacional que les facilita tomar decisiones eficientemente, y que practican el trabajo en equipo con éxito. El personal en cada una de las empresas a las que pertenece, trabajan apropiadamente en conjunto independientemente si en la empresa existe departamentalización o no, pero existe el caso de Florasana y Salinerito que no existe un sistema de apoyo a nuevas ideas.

Con respecto al área de relaciones se encuentran, Cetca con una media de 6.5, Sumak Mikuy con 6.1 y Jambikiwa con 5.9. Las empresas afirman tener buenas relaciones con sus proveedores, y clientes con la capacidad de trabajar con ellos en el desarrollo de nuevos productos, además de con otras organizaciones de las que se requiere a lo largo del proceso productivo. En el caso de Sumak Mikuy existe deficiente relación con centros de investigación ya que, como en el caso de las universidades se requiere implementar el asesoramiento y apoyo no solo a través de procesos de capacitación sino también de asistencia técnica.

Finalmente, se encuentra el componente de aprendizaje, relacionado a las empresas Renase con promedio de 5.1, Masterplant con 4.5 y Jambikiwa con 5.9. Las empresas están comprometidas con la transferencia de conocimientos y su sociabilización entre los trabajadores. Otro de los apartados que coincidieron las empresas, es en el aprendizaje a partir de los errores. Existe discrepancia relevante, en el caso de Masterplant, en la pregunta 20, explica que, la empresa no compara sus productos o procesos con los de otras empresas. Todas las empresas coinciden en mantener conexiones con otras empresas y que con estas intercambian experiencias, lo que puede servir como fuente de conocimiento, pero en el caso de Renase, cita que hay dificultades al aprender con otras organizaciones. La pregunta con débil valoración por parte de las empresas afirman que no se práctica el uso de mediciones para analizar su gestión de innovación (pregunta 40).

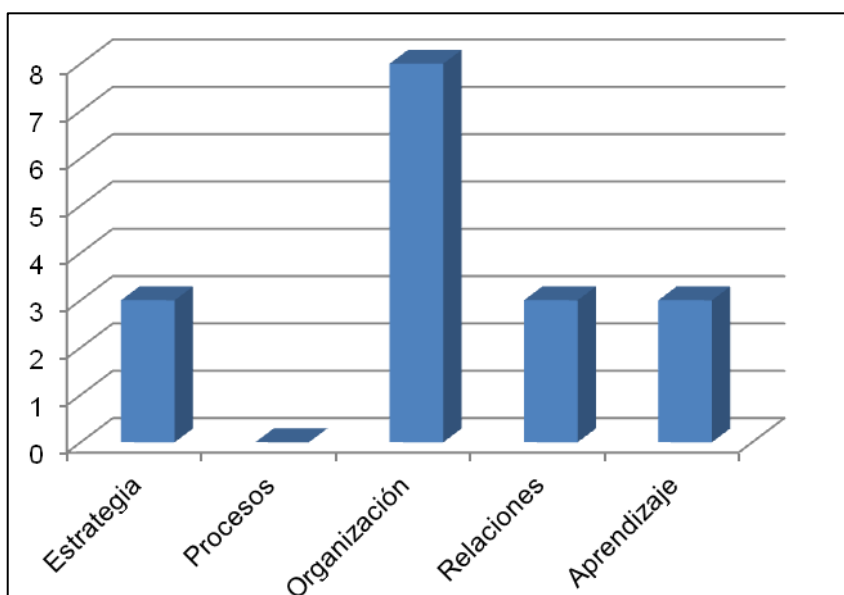


Figura 33. Gestión de innovación continua de acuerdo al área.

Fuente: Investigación directa (2013).

De los resultados obtenidos se puede apreciar en la Figura N° 33 que el mayor número de empresas (8) gestiona la innovación continua con orientación al área de organización, en la que se destacan aspectos relativos a la innovación como: la estructura organizacional, el trabajo en conjunto, el involucramiento, reconocimiento y apoyo al personal en favor el mejoramiento continuo, la comunicación interna, entre otros. Por otra parte, coinciden con igual cantidad de empresas (3) para cada área, estrategia, relaciones y aprendizaje, que gestionan la innovación con mejor desenvolvimiento.

Para el área de procesos, no existe empresa alguna que destaque su gestión de innovación, de tal manera que se muestra una falta de aplicación por parte de las empresas en esta área, lo que no permite conseguir el modelo ideal de gestión de innovación.

Tabla 36. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua? – Comparativo

Gestionan la innovación					
	Áreas				
	Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
FONAKISE-Proankichwas				Discontinua	
ENFARMA				Discontinua	Discontinua
RENASE	Discontinua				
CETCA	Discontinua				
SISACUMA				Discontinua	
FLORASANA					Discontinua
CHANKUAP	Discontinua				
SALINERITO			Discontinua		
AMAZON - AROMA KUEN	Discontinua			Discontinua	
PROYECTO PALO SANTO	Discontinua			Discontinua	
INDUSTRIAS ILE	Discontinua				
PROYECTO TARA, VAINILLO - NCI					Discontinua
SUMAK MIKUY Y JAMBINA	Discontinua				
MASTERPLANT				Discontinua	
SUMAKLIFE	Discontinua				Discontinua
JAMBIKIWA					Discontinua

Fuente: Investigación directa (2013).

A partir del cuestionario N°2, que permite responder la pregunta ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?, se obtiene que las empresas que se orientan al área de estrategia son: Renase con un promedio de 4.3, Cetca con 6.0, Chankuap con 6.5, Amazon Aroma-Kuen con 4.8, Proyecto Palo Santo con 6.1, Industrias ILE con 4.9, Sumak Mikuy con 4.3 y SumakLife con 3.6. En esta sección se manifiesta una alta variabilidad en los resultados de cada empresa. Todas las empresas buscan nuevas direcciones tecnológicas y mercados, pero son pocas las que pueden aplicar realmente el enfoque de investigar y aprender. Cuentan con la flexibilidad suficiente para desarrollar nuevos productos con éxito, ya sea en proyectos pequeños que se basan principalmente en el adecuado aprovechamiento de sus recursos. Entre los resultados destacados está la pregunta 21, en la que Renase, Sumak Mikuy y SumakLife responden que no tienen un sistema que anticipe sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica, lo que es el caso contrario para las empresas Cetca, Chankuap, Proyecto Palo Santo, e Industrias ILE. La empresa Amazon Aroma - Kuen, alega estar alerta a las nuevas tendencias pero no posee un sistema establecido para esto. Otro de los resultados destacados es la capacidad de las empresas para gestionar nuevos emprendimientos ajenos a lo que hacen actualmente; en el caso de SumakLife, deduce que la falta de investigación puede afectar en este tipo de gestión.

En el área de procesos, no existe un promedio sobresaliente en esta sección, es decir, ninguna de las empresas gestiona la innovación discontinua dirigida a los procesos. La empresa que tiene un promedio destacado en esta área es el Proyecto Palo Santo con 6.0, se explica que el proyecto posee la capacidad de abrirse a nuevas oportunidades estratégicas por medio de la investigación de proyectos innovadores en colaboración con las instituciones que trabaja.

La siguiente área es la organización, en la cual se encuentra Salinerito con un promedio de 4.3, en el que obtiene una valoración favorable en la pregunta 38, acerca de la estimulación del personal para la experimentación. Pero en contraste a esta pregunta no existe un sistema establecido de recompensa para los trabajadores en estímulo por el aporte de nuevas ideas (pregunta 18). La Fundación apoya el intra–empreendedorismo, valorando a las personas que tengan capacidad creativa y renovadora.

En el área de relaciones, las empresas que gestión la innovación discontinua desde esta sección son: Fonakise – Proankichwas con una media de 6.8, Enfarma con 5.3, Sisacuma con 5.1, Amazon Aroma – Kuen con 4.8, Proyecto Palo Santo con 6.1 y Masterplant con 5.3. En busca de conseguir un enfoque hacia mejorar sus prácticas, las empresas señaladas buscan crear alianzas estratégicas tanto con proveedores como clientes, además de fuentes de conocimiento, como las universidades. Uno de los resultados notables es en la pregunta 39, en el que todas las empresas coinciden reconocer a los clientes como una fuente de nuevas ideas, valorando sus consejos y peticiones, que se vean reflejados en nuevos productos y servicios. La pregunta menos valorada fue la número 5, para el caso de Masterplant, se explica que la empresa no utiliza técnicas o herramientas para lograr nuevas ideas, fuera de lo que ya realizan como empresa.

Finalmente se encuentra la sección de aprendizaje, aplicada por Enfarma con una media de 5.3, Florasana con 6.1, Proyecto Tara con 5.9, SumakLife con 3.6 y Jambikiwa con 6.0. Las empresas se encuentran en constante búsqueda de cómo pueden mejorar su gestión la innovación, de acuerdo a la pregunta 30, se afirman que las organizaciones tienen la capacidad de captar conocimientos y de la misma manera transmitirlo a otros para que sea utilizado en su empresa. Jambikiwa, Florasana y Proyecto Tara, han utilizado sus conexiones con otras empresas de la misma industria, con el fin de buscar y aprender nuevas opciones fuera de la empresa; pero en el caso de SumakLife y Enfarma, es escasa esta práctica, más bien se tienen tratos comerciales a nivel de industria. Otra de las preguntas relevantes a esta sección es la número 20, se refiere al uso de tecnología que alerte a las empresas a reaccionar frente a amenazas y oportunidades, en el caso del Florasana, Proyecto Tara y SumakLife, creen que es un aspecto que todavía les falta

desarrollar, pero en caso de Enfarma y Jambikiwa si hacen uso de tecnología para estos propósitos.

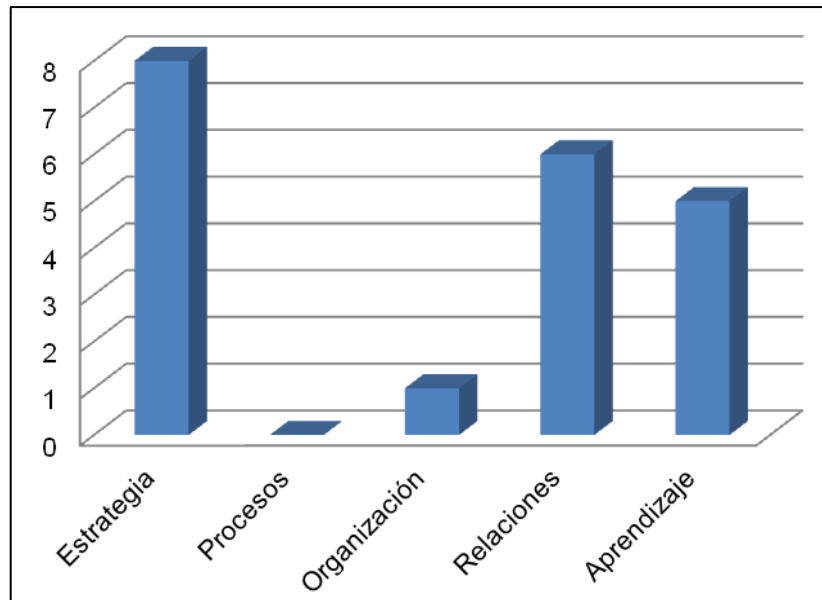


Figura 34. Gestión de innovación discontinua de acuerdo al área.

Fuente: Investigación directa ( 2013).

De acuerdo a los resultados expuestos en la Figura N° 34, la mayor cantidad de empresas (8) en estudio, prevén gestionar la innovación discontinua con mayor atención en el área de estrategia, que incluye: la aplicación de enfoques de investigación, la disponibilidad de mecanismos que permitan la innovación discontinua, la capacidad para examinar, implementar y desarrollar innovación radical con éxito, entre otros.

En el caso del área de organización, a diferencia de la gestión de innovación continua, solamente una empresa resulta con mejor desenvolvimiento en su gestión de innovación discontinua a partir de esta área. Por otra parte, el área de procesos nuevamente como en el resultado expuesto en la gestión de innovación continua, no existe empresa alguna fija en esta área, reafirmando que existe insuficiencias que obstaculiza lograr un ideal desenvolvimiento de las empresas al momento de gestionar la innovación.

### 2.5.3. Análisis Global.-

Se presentan resultados a nivel global de las empresas que la sitúa en determinada área. Por otra parte se analiza la capacidad de las empresas de innovar a partir de la gestión de innovación continua o de la gestión de innovación discontinua.

Tabla 37. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? - Global

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.3	5.1	5.6	5.2	5.4

Fuente: Investigación directa (2013).

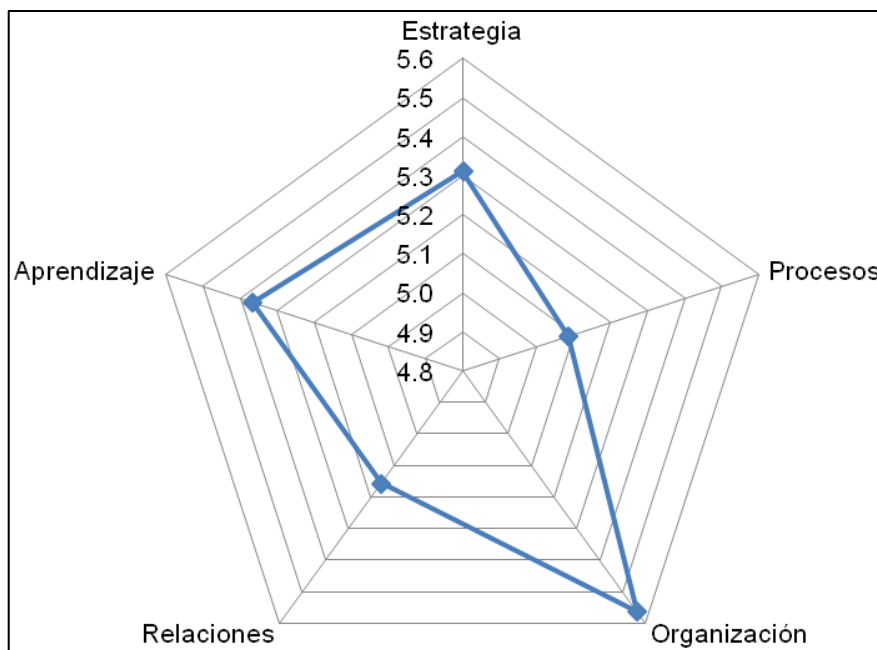


Figura 35. ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua? - Global

Fuente: Investigación directa (2013).

Del cuestionario N°1 realizado a 16 empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmetológica, farmacéutica y alimenticia, se pudo recabar la información que responde el ¿cómo las empresas gestionan la innovación?, estableciendo un enfoque hacia determinada área (estrategia, procesos, organización, relaciones y aprendizaje).

El resultado más relevante al responder ¿cómo las empresas gestionan la innovación?, es en organización con una media global de 5.6, alegando que, en cada una de las instituciones existe un eficiente trabajo en conjunto independientemente de la función que desempeñen con una media de 6.1 (pregunta 8), seguido de la pregunta número 3 con una media de 5.8 en la que 14 de las 16 empresas afirma que la estructura que utilizan en su organización favorece a la aparición de innovación. El más bajo promedio es de 4.9 en la pregunta 33, en la que 4 empresas no tienen un ambiente de apoyo a nuevas ideas de los empleados, 5 creen que sería posible apoyar y el restante de empresas si brindan apoyo a las iniciativas innovadoras de sus empleados, garantizando su estabilidad en la compañía.

La siguiente área es el aprendizaje con un promedio global de 5.4. En este componente las empresas han establecido el puntaje alto a la pregunta número 15, con un promedio de 6.3,

del cual los encuestados, aciertan que, sus empresas han aprendido de los errores cometidos. Así como en la pregunta 4 con un promedio de 6.0, las empresas señalan que existe un fuerte compromiso de formar y desarrollar el personal con el que trabajan. A partir de estas preguntas podemos determinar que la primera forma de aprendizaje surge dentro y como iniciativa de las empresas mismas. Y como resultado menos valorado está la pregunta número 40, con un bajo promedio de 4.1, en el cual 6 empresas no utilizan mediciones para evaluar su gestión de la innovación, 6 no lo hacen de manera formal, y en 4 si existe un control constante de su gestión de la innovación.

La estrategia, obtiene una media global de 5.3. Las empresas gestionan la innovación a partir del compromiso y apoyo de la gerencia para introducir innovación, con una media de 5.7 (pregunta 26), cabe recalcar en esta pregunta que seis empresas opinan que dicho apoyo a la innovación todavía no se ve reflejado completamente en resultados. De la pregunta 1 se obtiene una media de 5.6, en esta pregunta, 7 de las 16 empresas encuestadas señalan que no tienen una idea clara de cómo la innovación los puede hacer más competitivos. Un bajo promedio en esta área obtiene la pregunta número 31 con media de 4.8, en la que solo 4 empresas afirman contar con procesos apropiados para examinar nuevos adelantos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de la empresa.

En la siguiente sección está la de relaciones con una media global de 5.2. Aquí se encuentra la pregunta número 5 con una notable media de 6.5, que hace referencia al compromiso de las empresas de mantener buenas relaciones con sus proveedores, con quienes pactan el ganar-ganar de ambas partes. El resultado con bajo promedio (4.6) está en la pregunta 24 en la que se hace referencia a que no existe colaboración entre las empresas que les permita desarrollar nuevos productos o procesos. Lo que consiente pensar que las empresas solo cumplen con protocolos de negociación comercial.

En el último casillero se encuentra con menos atención al gestionar la innovación, el área de procesos con una media global de 5.1, las empresas responden con más aceptación a la pregunta 22 con una media de 5.6, la cual se refiere a que las empresas investigan constantemente ideas de nuevos productos que puedan desarrollar. De esta manera también contestan positivamente con una media de 5.5 que los procesos que maneja cada empresa si permite gerenciar el desarrollo de un nuevo producto de manera eficaz (pregunta 2). Con menos aceptación se encuentra la pregunta número 12 con una media de 4.5, en la que solo tres empresas cuentan con mecanismos eficaces que garanticen que todos en la empresa comprenden lo que el cliente necesita, y el restante de empresas, no cree que



todos dentro de la compañía y dedicado a sus funciones en particular comprendan las necesidades de los clientes, como lo hacen los departamentos de marketing.

Tabla 38. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua? - Global

Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
5.0	4.6	4.8	5.0	5.1

Fuente: Investigación directa (2013).

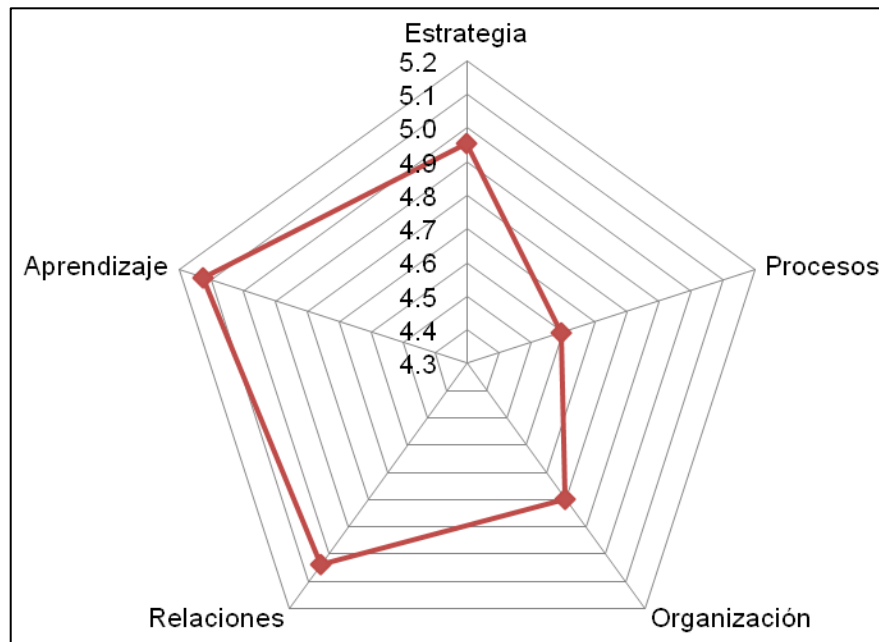


Figura 36. ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

Fuente: Investigación directa (2013).

En el cuestionario N°2 realizado a las 16 empresas, se responde a la interrogante principal, ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?, determinando hacia con cuál de las áreas establecidas (estrategia, procesos, organización, relaciones y aprendizaje), las empresas han desarrollado mayor atención. En primer lugar se encuentra, el aprendizaje con un promedio global de 5.1, en esta sección se destaca la capacidad de las empresas en captar lo que aprenden para posteriormente transmitir estos conocimientos a otros en la empresa y puedan utilizarlo eficientemente (pregunta 30). Las empresas encuestadas resultan con un bajo promedio de 4.6 en la pregunta número 15, se explica que solo 4 empresas usan simulación u otras opciones, con el fin de explorar nuevas opciones y posponer compromisos específicos.

Seguido se encuentra la sección de relaciones con una media de 5.0, que comparte lugar con la estrategia (5.0). En el caso de las relaciones, la respuesta más valorada (5.4) afirma que las empresas se enfocan en buscar mejorar lo que ya están haciendo pero además se

fijan lograr prácticas innovadoras para la empresa. Otro de los aportes en esta sección es la pregunta 39 del cuestionario con una media de 5.4, que se refiere al reconocimiento de los clientes como fuente innovadora, las empresas opinan que sus clientes aportan con ideas nuevas y pueden involucrarlos para desarrollar nuevos productos y servicios. Con un promedio de 4.4 resulta la pregunta número 34, en la que solo 5 empresas afirman tener relaciones activas de investigación a largo plazo con agrupaciones científicas o tecnológicas, 6 empresas posiblemente han hecho alguna vez contacto con alguna de estas agrupaciones, y 5 no pueden citar contactos de este tipo.

En el apartado de estrategia, resulta el promedio más valorado de 5.5 (pregunta 34), en el cual las empresas garantizan flexibilidad suficiente para desarrollar productos en apoyo a proyectos innovadores. Por otra parte, con un bajo 4.4, las empresas no disponen los mecanismos necesarios para desarrollar proyecto de innovación radical que estén fuera de la actividad tradicional de la empresa, lo que sería un serio inconveniente para gestionar la innovación discontinua.

El área de organización obtiene una media global de 4.8, en el que se destacan varios resultados como, la pregunta 28 y 38 con una media de 5.4 una y otra, en las que se expresa que existe una alta participación de todos en el proceso de innovación, y que además tiene relación con la motivación a la experimentación que se afirma brindan las empresas a todos para su desarrollo. El mínimo resultado de esta área se obtiene en la pregunta número 33 con una media de 4.3, que explica, no estar de acuerdo que el generar presión sobre los trabajadores cree un ambiente positivo, o impulse a desarrollar creatividad.

El área de procesos, con una media de 4.6. Se obtiene entre los resultados más notables las preguntas 27 y 37 con una media equivalente de 5.3, las empresas estudiadas se encuentran en constante búsqueda de nuevas oportunidades estratégicas en las proximidades de lo que realiza actualmente el negocio, de esta manera las empresas están dispuestas a modificar lo que hacen para dar paso a nuevas iniciativas. Por otra parte, se obtuvo un bajo resultado en la pregunta 32 con media de 3.3 que hace referencia a que los administradores de las organizaciones si establecen metas de cumplimiento que además son metas de mejoría y orientadas a la implementación y desarrollo de la innovación.

Tabla 39. Promedios - Individual y general.

	<b>Estrategia</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organización</b>	<b>Relaciones</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Media</b>
Q1	5.3	5.1	5.6	5.2	5.4	<b>5.3</b>
Q2	5.0	4.6	4.8	5.0	5.1	<b>4.9</b>

Fuente: Investigación directa (2013).

Q1= ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

Q2= ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

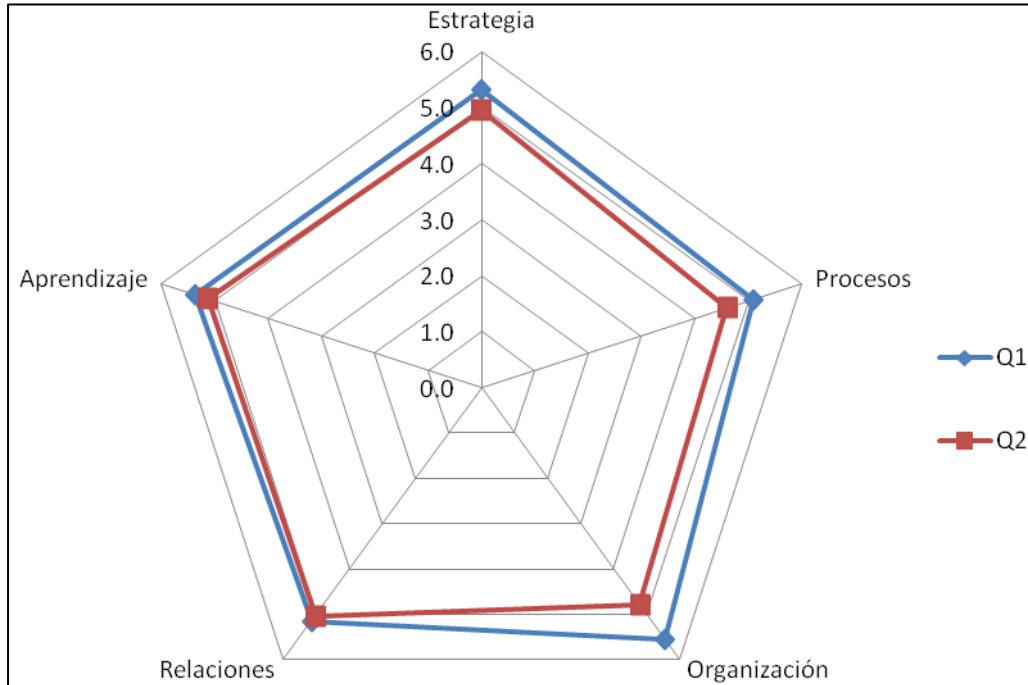


Figura 37. Comparación - Promedios.

Fuente: Investigación directa (2013).

Se deduce de los análisis realizados entre los cuestionarios que, las empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmetológica, farmacéutica y alimenticia, tienen una mejor capacidad de gestión de la innovación continua en contraste con la gestión de innovación discontinua, con una diferencia global de 0.4, obteniendo promedios superiores en todas las áreas relevantes para la gestión de innovación.

### **CAPITULO III**

### 3. Propuesta de mejora

#### 3.1. Diagnóstico Integral

Los resultados alcanzados en el presente diagnóstico revelan la presencia de debilidades en todas las áreas fijadas y evaluadas de la gestión de innovación, pero también presentan fortalezas, las mismas que han permitido a las empresas iniciar, desarrollar y mantener sus operaciones en el sector de ingredientes naturales la industria cosmetológica, farmacéutica y alimenticia, respectivamente.

La información recabada permite realizar un juzgamiento subjetivo, a partir del cual se puede alcanzar una respuesta realista para la pregunta ¿Cuán bien está la organización en la gestión de la innovación?

A continuación se presentan especificaciones generales y relevantes detectadas en el diagnóstico realizado a las 16 empresas de estudio.

Tabla 40. Especificaciones del diagnóstico integral.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aplicación de buenas prácticas de manufactura (BPM).</li><li>▪ Adopción de certificaciones orgánicas.</li><li>▪ Uso y cumplimiento de registros sanitarios.</li><li>▪ Aprovechamiento de la creciente demanda de productos naturales.</li><li>▪ Proceso de producción utiliza especialización y saberes ancestrales.</li><li>▪ Prioriza el trabajo en equipo.</li><li>▪ Mantienen contacto con clientes principales para el desarrollo de productos y procesos.</li><li>▪ Existe conexiones con otros organismos vinculados a la industria.</li><li>▪ Trabajo en conjunto para el desarrollo de productos entre empresas del mismo sector.</li><li>▪ Realiza transferencia de conocimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No se destinan recursos específicos para la implementación de mejoras (proyectos de innovación).</li><li>▪ No cuentan con estrategias de innovación establecidas.</li><li>▪ Nula utilización de herramientas de medición formal de la Gestión de innovación.</li><li>▪ Falta de conocimiento de las necesidades de los clientes.</li><li>▪ Necesidad de incluir nuevos conceptos de marketing y ventas.</li><li>▪ La experimentación para con nuevos productos o procesos es poco estimulada dentro de la empresa.</li><li>▪ No se plantean metas de cumplimiento con compromiso de mejora.</li><li>▪ Escasa investigación.</li><li>▪ Carecen de un sistema establecido de</li></ul>

<p>con las comunidades que trabajan y al personal de las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agregan valor a cultivos nativos. Fortaleciendo al sector de la medicina natural.</li> <li>▪ Aplicación de modelo de Comercio justo.</li> <li>▪ Contribución al desarrollo e inclusión de las zonas rurales del Ecuador a la actividad económica.</li> <li>▪ Tratan de evitar intermediarios – con el fin de mejorar ingresos de las comunidades.</li> <li>▪ En coordinación con la Iniciativa Biocomercio (IB) promueven capacitaciones y asesorías de tipo técnico.</li> <li>▪ Elaboración de productos orgánicos.</li> <li>▪ Generan intercambio de experiencias entre empresas.</li> <li>▪ Capacidad de comunicación: empresa – clientes y empresa – comunidad.</li> <li>▪ Disposición para la recuperación de saberes ancestrales.</li> <li>▪ Incentivan al cuidado y conservación del medio ambiente.</li> <li>▪ Uso de la Web como herramienta de comunicación.</li> <li>▪ Sus productos tienen un eficiente control de calidad.</li> </ul>	<p>elección de proyectos de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de recompensa o incentivos no definido.</li> <li>▪ Limitada formación de una cultura innovadora en las empresas.</li> <li>▪ Resistencia al cambio.</li> <li>▪ Represión al incursionar en emprendimientos por falta de capacidad operativa y financiera.</li> <li>▪ Escasa tecnología.</li> <li>▪ Desconocimiento cierto de ventaja competitiva de una empresa frente a otra.</li> <li>▪ Insuficientes mecanismos y procesos necesarios para la exploración, elección y ejecución de proyectos de innovación.</li> <li>▪ En algunos casos no existe planificación y evaluación de proyectos.</li> <li>▪ Requieren de ayuda en el procedimiento para la obtención de registros sanitarios.</li> <li>▪ Empresas se ven afectadas por factores externos, como los ambientales.</li> <li>▪ Falta búsqueda de apoyo institucional.</li> </ul>
--	---

Fuente: Investigación directa (2013).

### 3.2. Descripción de acciones

A continuación se plantean acciones generadas a partir de los resultados obtenidos, que desde nuestra perspectiva busca minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades

detectadas en el diagnóstico, centrando la atención en las diferentes áreas de aplicación de la gestión de innovación.

Tabla 41. Descripción de acciones.

N°	Estrategia
1	Fomentar una visión participativa de todos en la empresa acerca de la innovación como fuente de competitividad.
2	Mantener relaciones de mediano y largo plazo con acuerdos de comercio justo y responsabilidad social. Generando confianza principalmente con proveedores (comunidades).
3	Obtención de Certificación Orgánica como medio para incursionar en mercados más competitivos.
4	Generar un buen clima laboral a través de comunicación efectiva. Reuniones periódicas, mesas de trabajo, buzón de sugerencias, etc.
5	Incorporar buenas prácticas de manufactura y agrícolas a los procesos que permitan ampliar o acceder a nuevos mercados de exportación.
6	Promover la gestión del conocimiento y la experimentación como medidas alternativas para implantar innovación en la empresa.
7	Desarrollar nuevos cultivos, productos o procesos a través de la investigación. Con la oportunidad de ofrecer un producto original al mercado.
8	Buscar medios de apalancamiento operativo y financiero que permita la inversión en nuevas opciones para negocio.
9	Establecer sistemas de motivación (recompensa o incentivos) que garanticen la estabilidad y permanencia del personal en la empresa.
10	Desarrollar estudios de mercado que permita identificar nuevas oportunidades de negocio en nichos específicos y mejorar las existentes.

<b>11</b>	IncurSIONAR en nuevas herramientas de marketing de acuerdo a las necesidades de la empresa: material publicitario, contacto con el cliente, redes sociales, etc.
<b>12</b>	Desarrollar técnicas de manejo ambiental y control de calidad tanto en las actividades agrícolas como en las industriales, dentro de la cadena productiva.
<b>13</b>	Emprender programas de responsabilidad empresarial. Agregar valor económico, social y ambiental al negocio.
<b>14</b>	Intensificar las actividades de capacitación con el personal y la comunidad que trabajan, en lo que se refiere a la parte orgánica de los cultivos y asistencia técnica principalmente. Si la materia prima es de calidad se logrará productos de calidad.
<b>15</b>	Involucrar al cliente en el desarrollo de los productos. El cliente puede ser el portavoz de ideas innovadoras además de que satisface sus necesidades.
<b>16</b>	Darse a conocer en el mercado mediante la incorporación o mejoramiento de páginas web, que además agilizaría procesos.
<b>17</b>	Acceder a planes de manejo y sostenibilidad ambiental que garantizarían la permanencia del sector de ingredientes naturales en la economía del Ecuador.
<b>18</b>	Examinar convenios de cooperación institucional con entidades públicas y privados, que permitan fortalecer las capacidades de las empresas.
<b>19</b>	Adherirse al proceso de Benchmarking, que puede ser una herramienta evaluativa del desempeño de la empresa, no solo de los productos, además, de procesos y funciones.
<b>20</b>	Incluir tecnología en los procesos de producción. La utilización de procesos mecánicos y manuales optimizaría la producción, además que, sería un aporte para mejorar la industria de utilización de ingredientes naturales.
<b>21</b>	Estar en constante búsqueda de contactos y asesores en el sector. Estos pueden ser unos aliados estratégicos que permiten mejorar y ayudan a mejorar.

Fuente: Investigación directa (2013).



## CONCLUSIONES

Al culminar el presente estudio se ha examinado la realidad existente de 16 empresas del sector de ingredientes naturales en el Ecuador, que nos permite responder a la pregunta ¿Cuán bien está la organización en la gestión de la innovación?, mediante la aplicación de una investigación de campo de tipo descriptivo que valida los resultados presentados. Por lo que es oportuno llegar a las siguientes conclusiones:

- ④ Las empresas del sector de ingredientes naturales para la industria cosmetológica, farmacéutica y alimenticia, tienen una mejor capacidad de gestión de la innovación continua en contraste con la gestión de innovación discontinua, con una diferencia global de 0.4, obteniendo promedios superiores en todas las áreas relevantes para la gestión de innovación.
- ④ De lo anterior, las empresas realizan prácticas de mejora continua, buscando oportunidades estratégicas que se encuentren dentro de las posibilidades y de lo que las empresas ya hacen. Más no se plantean realizar innovación radical, principalmente por falta de capacidad operativa y financiera.
- ④ Al momento de gestionar la innovación continua, las empresas tienen un mejor desenvolvimiento en el área de Organización, respaldado por un eficiente trabajo en equipo internamente y con las comunidades que son los principales beneficiarios de las empresas del sector de ingredientes naturales.
- ④ En lo que se refiere a la innovación discontinua, destaca el área de Aprendizaje. En este aspecto las empresas invierten en capacitaciones al personal como medio de apoyo y estímulo al intra-emprendedorismo.
- ④ Ninguna empresa destaca su gestión de innovación en el área de Procesos, se localizan deficiencias en aspectos como: falta de mecanismos eficaces que garanticen que todos en la empresa comprenden las necesidades de los clientes; insuficientes mecanismos y procesos necesarios para la exploración, elección y ejecución de nuevos emprendimientos; y no existe un recurso específico destinado para implementar proyectos innovadores. Todo esto demuestra la limitada atención por parte de las empresas en esta área, lo que obstaculiza para conseguir un modelo ideal de gestión de innovación.
- ④ Se evidencia que las empresas consideran la institucionalidad como un factor clave para mejorar y lograr competitividad. Una de las fortalezas de este sector es la vinculación con organismos públicos y privados que contribuyen a mejorar su capacidad operativa.

- ④ Uno de los criterios que emplean las empresas es el de sostenibilidad ambiental. Su actividad económica se basa principalmente en la conservación de la biodiversidad, ya que es del medio ambiente de donde se proveen de materia prima para su producción.
- ④ Las relaciones dentro de la industria en la que se desenvuelven (cosmética, farmacéutica, alimenticia) permite desarrollar conocimiento, además de fortalecer vínculos de cooperación entre ellas, mediante el intercambio de saberes como de productos y materias primas.
- ④ Son empresas que promueven la inclusión social, a través del trabajo e involucramiento de las comunidades rurales en el proceso productivo. Son una fuente generadora de trabajo para sus localidades.
- ④ Las empresas carecen de sistemas que les permita medir su capacidad de su gestión de innovación. No todas las empresas priorizan en integrar el concepto de innovar a sus actividades.

## RECOMENDACIONES

- ② El esquema de auditoría aplicado en la presente investigación a las empresas del sector de ingredientes naturales en el Ecuador, les permite considerar si es apropiado continuar con el proceso de mejora continua adoptado por las empresas, o pueden replantear sus actividades y generar innovación radical en el negocio.
- ② Es necesario lograr un modelo ideal de gestión de innovación, y esto es posible, equilibrando la atención proporcionada y mejorando el desenvolvimiento de la empresa en cada una de las áreas (estrategia, procesos, aprendizaje, relaciones y organización).
- ② Aprovechar el vínculo con el Programa de Biocomercio Sostenible (PNBSE), que podría ser de ayuda para canalizar apoyo y financiamiento para el mejoramiento de la calidad en criterios ambientales, sociales y productivos que requieran las empresas del sector en estudio.
- ② Examinar convenios de cooperación institucional con entidades públicas y privados, además de evaluar la idea de incursionar en procesos de Benchmarking, con herramientas de mejora continua.
- ② Aprovechar la generación de conocimiento en la que incurren todas las empresas fuera y dentro de ellas, como medio para generar innovación.
- ② Es posible involucrar a departamentos y estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja con las empresas, con el fin de disminuir carencias existentes en las mismas. Por ejemplo: desarrollo de estudios de mercado, marketing, páginas web, análisis bioquímicos, entre otros.
- ② Es necesario realizar un estudio específico para cada empresa, que permita obtener una investigación extensa y minuciosa, que sirva como pauta para lograr una adecuada gestión de innovación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Desarrollo Empresarial ADE (s.f.). Proyecto Biocomercio GEF-CAF CORPEI. Recuperado de <http://adeloja.org.ec/proyecto-biocomercio/>
- AHMED, P., Shepherd, C., Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Pearson.
- Banco Central del Ecuador (s.f.). *Estadísticas de Comercio Exterior 2009*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/>
- Biocomercio Andino (s.f.). *Biocomercio en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.biocomercioecuador.ec/>
- Cabrera C. (noviembre 19, 2012). El índice global de innovación 2012 (GII por sus siglas en inglés) – The Business School INSEAD. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://blog-boi.com/2012/11/19/indice-global-de-innovacion-the-business-school-insead/>
- Centro de Información e Inteligencia Comercial, CICO de CORPEI. (2009). *Perfil de Ingrediente Naturales*.
- Díaz, Guillermo. (2013). *Guía Didáctica de la Investigación, Desarrollo e Innovación Empresarial*. Loja. Ecuador: Ed. UTPL.
- Días G., Simone R., y Dodd A. (2013). *Innovación: un Abordaje Institucional*. Loja. Ecuador.
- Gestión de la Innovación (en línea). Disponible en: Diagnóstico <http://www.antoniflores.com/libros/gestion-de-la-innovacion-diagnostico/>
- Tidd J., y Hull F. (2006). Managing service innovation: the need for selectivity rather than 'best practice'. *New Technology, Work and Employment*. 21:2 ISSN 0268-1072.
- Lopez, N., Montes, J. Vásquez, C., y Prieto, J. (julio, 2004). Innovación y competitividad: implicaciones para la gestión de la innovación. *Revista de investigación en ciencia, tecnología e innovación y los países menos desarrollados*. N°24. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista24/tribuna/tribuna1.asp>.

- Martínez J. (septiembre 25, 2012). Competitividad en el Ecuador: acelerando con el freno de mano puesto. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.realidadecuador.com/2012/09/competitividad-en-el-ecuador-acelerando.html>
  
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1999). El Proceso Estratégico. México. Editorial McGraw-Hill.
  
- Nativa Ecuador (s.f.). *Ingredientes y productos naturales*. Recuperado de <http://www.nativaecuador.org/>
  
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2006). Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, (3ª ed.). recuperado de <http://www.fia.cl/Portals/0/UPP/Documentos/Manual%20de%20Oslo.pdf>
  
- Orozco M., Gómez L., Maldonado P., (mayo, 2013). *Bien hecho en Ecuador*. Revista Lideres. N° 49. Quito. Ecuador. Recuperado de <http://issuu.com/elcomerciocom/docs/lid27052013>
  
- Shepherd., Charles, D., Ahmed., Pervaiz, K., Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la Innovación*, (1ª ed.). México: Pearson Education.
  
- Urbano D., Díaz J., y Hernández R. (2007) *La teoría económica institucional: el enfoque de North en el ámbito de la creación de empresas*. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 2, pág. 35. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499446.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499446.pdf)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Datos de empresas del sector de ingredientes naturales: Visitas

Empresa	Contacto	Ciudad	Dirección
FONAKISE-Proankichwas	Julio Calerón	Lago Agrio	Av. Del Chofer y Riobamba, frente al terminal terrestre.
ENFARMA	Mauricio Gallardo	Quito	Portete E1127 y Gregorio Munga, Batán alto.
RENASE	María Isabel Rodríguez	Quito	Eduardo Naula OE6-80 y Jíbaros. Sector la Florida.
CETCA	Raúl Moreno	Quito	Av. Interoceánica Km 21.5 entre Puembo y Pífo.
SISACUMA	Miriam Tituaña	Quito	Francisco Marcos N58 120 y Tufiño. Sector La Rumiñahui.
FLORASANA	Rosa Canelos	Puyo	Tungurahua s/n y Pastaza. Barrio Obrero.
CHANKUAP	Paúl Arevalo / Adriana Sosa	Macas	Vidal Rivadeneira y Hernando de Benavente. Barrio La Loma.
SALINERITO	Emiliana Vega	Salinas de Guaranda	Vía Samilagua s/n y vía al Calvario.
AMAZON AROMA - KUEN	Tatiana Cisneros	Cuenca	Nueva Loja 2-12 y Guayas.
INICIATIVA PALO SANTO	Silvana Valdiviezo	Loja	Fundación para el desarrollo empresarial y social. UTPL.
INDUSTRIAS ILE	Néstor Paredes	Loja	Barrio Consacola, (Km. 1, vía a Cuenca)
INICIATIVA TARA, VAINILLO - NCI	Bruno Paladines	Loja	Av. Pio Jaramillo 13-120 y Venezuela.
SUMAK MIKUY Y SUMAK JAMBINA	Verónica Acosta	Cotacachi	Gonzales Suarez 20-83 y Quiroga. Junto a las oficinas de UNORCAC.
MASTERPLANT	Cristhian Morales / Guillermo Morales	Santo Domingo	L. Jácome # 109 y Av. Santa Rosa.
SUMAKLIFE	Cristina Almeida	Riobamba	Velasco 20-60 y Guayaquil.
JAMBIKIWA	Rosa Guamán	Riobamba	Barrio Santa Cruz.

Fuente: Investigación directa (2013).

## Anexo 2

### ¿Cuán bien administramos la innovación?

#### Cuestionario n°1

Esta encuesta, es una herramienta simple de auto-evaluación, fija la atención en algunas áreas importantes en la gestión de innovación.

Abajo usted encontrará afirmaciones que describen “la manera de hacer las cosas bien”. Que sería, el padrón de comportamiento que describe cómo la organización lidia con la cuestión de innovación.

Para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (muy verdadero).

#### Escala:

1. Definitivamente falso.
2. Falso.
3. Posiblemente falso.
4. Ni falso ni verdadero.
5. Posiblemente verdadero.
6. Verdadero.
7. Muy verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7.
1	Las personas tienen una idea clara de cómo la innovación nos puede ayudar a competir.	
2	Hay procesos apropiados que nos ayudan a gerenciar el desarrollo de un nuevo producto, de manera eficaz, desde la idea hasta el lanzamiento.	
3	Nuestra estructura de organización no reprime la innovación, sino que favorece su aparición.	
4	Hay un fuerte compromiso con la formación y el desarrollo de personas.	
5	Tenemos buenas relaciones con los proveedores, en la que ambas partes ganan.	
6	Nuestra estrategia de innovación se expresa claramente; así, todos conocen las metas de mejoría.	
7	Nuestros proyectos de innovación generalmente son realizados en el plazo y dentro del presupuesto.	
8	Las personas trabajan bien en conjunto más allá de los límites departamentales.	
9	Llevamos algún tiempo para revisar nuestros proyectos, para en una próxima vez, mejorar nuestro desempeño.	
10	Somos buenos en comprender las necesidades de nuestros clientes/usuarios finales.	
11	Las personas saben cuál es nuestra competencia más característica – lo que nos da una ventaja competitiva.	
12	Poseemos mecanismos eficaces para garantizar que todos (no sólo los sectores de marketing) comprendan las necesidades del cliente.	
13	Las personas están involucradas con sugerencias e ideas para mejorar los productos o los procesos.	
14	Trabajamos bien con universidades y otros centros de investigación para ayudar a desarrollar nuestro conocimiento.	



15	Aprendemos a partir de nuestros errores.	
16	Miramos hacia adelante, en un camino estructurado (utilizando herramientas y técnicas de previsión) para intentar ver e imaginar futuras amenazas y oportunidades.	
17	Disponemos de mecanismos eficaces para gerenciar el cambio de proceso, desde la idea hasta la implementación exitosa.	
18	Nuestra estructura nos ayuda a tomar decisiones rápidamente.	
19	Trabajamos junto a nuestros clientes en la exploración y desarrollo de nuevos conceptos.	
20	Comparamos sistemáticamente nuestros productos y procesos con los de otras empresas.	
21	Nuestro equipo tiene una visión compartida de cómo la empresa se desarrollará por medio de la innovación.	
22	Investigamos sistemáticamente ideas de nuevos productos.	
23	La comunicación es eficaz y funciona de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y a través de la organización.	
24	Colaboramos con otras empresas para desarrollar nuevos productos o procesos.	
25	Nos reunimos y compartimos experiencias con otras empresas para que nos ayuden aprender.	
26	Existe el compromiso y soporte de la alta gerencia para la innovación.	
27	Disponemos mecanismos adecuados para asegurar el involucramiento previo de todos los departamentos en el desarrollo de nuevos productos/procesos.	
28	Nuestro sistema de recompensa y reconocimiento apoya la innovación.	
29	Intentamos desarrollar redes de contactos externos con personas que nos puedan ayudar, por ejemplo; personas con conocimiento especializado.	
30	Somos buenos captando lo que aprendemos; y así, otros dentro de la organización pueden hacer uso de esto.	
31	Disponemos de procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos o de mercado y determinar lo que significan para la estrategia de nuestra empresa.	
32	Tenemos un sistema claro de elección de proyectos de innovación.	
33	Tenemos un ambiente de apoyo para nuevas ideas – las personas no necesitan dejar la organización para buscar nuevas ideas.	
34	Trabajamos cerca del sistema de enseñanza local y nacional para comunicar nuestras necesidades en materia de competencias.	
35	Somos buenos aprendiendo con otras organizaciones.	
36	Existe una conexión clara entre los proyectos de innovación que realizamos y la estrategia general del negocio.	
37	Existe flexibilidad suficiente en nuestro sistema de desarrollo de producto para permitir que proyectos pequeños “rápidos” tengan éxito.	
38	Trabajamos exitosamente en equipo.	
39	Trabajamos cerca de “usuarios principales” para desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.	
40	Usamos mediciones para ayudar a identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de la innovación.	

## ¿Cuán bien administramos la innovación discontinua?

### Cuestionario n°2

Así como con la auditoría de "condición estable", para cada afirmación atribuya una puntuación entre 1 (definitivamente falso) y 7 (muy verdadero).

#### Escala:

1. Definitivamente falso.
2. Falso.
3. Posiblemente falso.
4. Ni falso ni verdadero.
5. Posiblemente verdadero.
6. Verdadero.
7. Muy verdadero.

N°	Afirmaciones	Escala de 1 a 7.
1	Empleamos enfoques de "investigar y aprender" para explorar nuevas direcciones en tecnologías y mercados.	
2	Exploramos prospectivamente el futuro, usando herramientas y técnicas como escenarios y previsiones.	
3	Nuestra organización ofrece espacio y tiempo para que las personas exploren ideas inusuales.	
4	Hacemos conexiones a través de la industria, a fin de conseguir diferentes perspectivas para la empresa.	
5	Usamos regularmente herramientas y técnicas formales para que ayuden a pensar "fuera de lo convencional".	
6	Disponemos de mecanismos paralelos y alternativos para la implementación y desarrollo de proyectos de innovación radical que se encuentran fuera de las reglas y procedimientos "normales".	
7	Tenemos la capacidad, en nuestro proceso de pensamiento estratégico, para desafiar nuestra actual posición – pensamos en "cómo generar innovación radical en el negocio"!	
8	Disponemos mecanismos para atraer perspectivas nuevas – por ejemplo, reclutamiento de RR.HH. fuera de la industria.	
9	Usamos técnicas formales para gestionar y aprender fuera de nuestro sector.	
10	Nos enfocamos a "prácticas innovadoras", así como "mejorar las prácticas".	
11	Disponemos de mecanismos para la gestión de ideas que no encajan en nuestro negocio actual – por ejemplo, con nuevas licencias o creamos <i>spin-off</i> (emprendimiento a partir de otras ideas).	
12	Utilizamos alguna forma de sondeo tecnológico/recolección de inteligencia – disponemos de "radares" de tecnología bien desarrolladas.	
13	Disponemos mecanismos para identificar y estimular el "intra-empresarialismo" – si las personas poseen una buena idea, no necesita dejar la empresa para materializar su idea.	
14	Disponemos relaciones amplias con un gran espectro de fuentes externas de conocimiento – universidades, centros de investigación, agencias especializadas – y los mantenemos teniendo o no proyectos específicos.	
15	Usamos simulación, etc. Para explorar diferentes opciones y posponer compromisos de rumbos específicos.	

16	Trabajamos como usuarios “periféricos” y con los primeros usuarios nuestros, para desarrollar los nuevos productos y servicios.	
17	Destinamos recursos específicos para la explotación de opciones innovadoras, más allá de los límites de lo que ya hacemos hoy – no sobrecargando a los colaboradores.	
18	Disponemos de sistemas de recompensa para estimular a las personas para que ofrezcan sus ideas.	
19	Tenemos una visión periférica bien desarrollada en nuestro negocio.	
20	Utilizamos tecnología que nos ayuda para ser mas ágiles y rápidos en concientización y respuesta a las amenazas emergentes y oportunidades periféricas.	
21	Disponemos sistemas de “alerta” para generar avisos anticipados sobre nuevas tendencias para el proceso de toma de decisión estratégica.	
22	Disponemos mecanismos de toma de decisión estratégico y selección de proyecto que puedan lidiar con propuestas más radicales, fuera de los patrones regulares.	
23	Valorizamos personas que estén preparadas para romper las reglas.	
24	Practicamos “innovación abierta”, redes de contactos fuera de nuestra empresa y amplios, del cual obtenemos un flujo constante de ideas desafiantes.	
25	Aprendemos con nuestros competidores, miramos más allá de nuestros límites organizacionales y geográficos.	
26	Estamos organizados para lidiar con las señales “fuera de nuestro negocio” (no relacionados directamente con nuestro negocio actual) y simplemente, no los ignoramos las señales.	
27	Realizamos “una búsqueda orientada” en las proximidades de nuestro negocio, para abrir nuevas oportunidades estratégicas.	
28	Disponemos de alta participación de todos en el proceso de innovación.	
29	Disponemos una sistemática gestión de proveedores, abierta a alianzas estratégicas.	
30	Somos buenos captando lo que aprendemos; así, otros pueden utilizar esto en la organización.	
31	Disponemos procesos adecuados para examinar nuevos desarrollos tecnológicos y de mercado y entender lo que significan para nuestra estrategia empresarial.	
32	Gerentes crean “metas amplias” que ofrecen dirección, pero no un camino hacia la innovación.	
33	La presión de los compañeros crea tensión positiva y una atmósfera para ser creativos.	
34	Disponemos relaciones activas en investigación de largo plazo en la comunidad de científica y tecnológica, podemos enlistar una amplia gama de contactos.	
35	Creamos una atmósfera en la que las personas pueden compartir ideas a través de “intervención de ideas cruzadas”.	
36	Hay flexibilidad suficiente en nuestro sistema para el desarrollo del producto, permitiendo que proyectos pequeños y simples tengan éxito.	
37	No tenemos miedo a “cambiar todo” lo que hacemos, para crear espacios hacia nuevas opciones.	
38	La experimentación es estimulada.	
39	Reconocemos a los usuarios como fuentes de nuevas ideas e intentamos “implicarlos” en los nuevos productos y servicios destinados a ellos.	
40	Nos desafiamos regularmente para identificar donde y cuando podemos mejorar nuestra gestión de innovación.	

Anexo 2

Resultados individuales

Cuestionario N° 1

N°	Pregunta (Q1) - ¿Cuán bien gestionamos la innovación?															Media		
		Proanichwas	Enfarma	Renase	Cetca	Sisacuma	Florasana	Chankwap	Salmerito	Amazon	Palo Aroma	Industrias ILE	Proyecto Tara	Sunak Mikuy	Masterplant		Sunaxite	Jambikiwa
1	Pregunta 1	6	5	5	6	6	6	7	5	6	7	4	7	5	6	5	4	5.6
2	Pregunta 2	4	5	6	6	5	5	7	3	6	6	7	4	7	7	4	6	5.5
3	Pregunta 3	6	2	4	7	6	7	7	3	7	7	6	7	7	4	6	6	5.8
4	Pregunta 4	6	6	7	6	6	7	7	2	5	7	6	6	7	6	5	7	6.0
5	Pregunta 5	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	5	7	7	6	5	6	6.5
6	Pregunta 6	4	7	6	6	4	7	7	3	5	7	6	5	4	3	4	5	5.2
7	Pregunta 7	3	7	4	6	4	7	7	2	6	6	4	7	4	1	3	4	4.7
8	Pregunta 8	7	7	6	5	4	7	7	6	6	7	5	7	7	6	5	6	6.1
9	Pregunta 9	7	6	6	6	5	5	7	4	6	7	5	7	6	4	3	5	5.6
10	Pregunta 10	4	4	7	7	5	5	6	4	6	6	4	7	7	4	4	6	5.4
11	Pregunta 11	7	4	4	6	4	7	6	5	5	7	4	5	6	5	5	6	5.4
12	Pregunta 12	4	3	3	6	4	5	6	4	5	5	4	6	5	3	4	5	4.5
13	Pregunta 13	7	5	3	6	5	7	7	4	5	7	6	6	6	4	3	5	5.4
14	Pregunta 14	7	4	5	6	4	4	7	1	5	7	6	7	4	4	4	6	5.1
15	Pregunta 15	7	6	6	6	6	7	7	6	5	7	6	7	7	7	4	6	6.3
16	Pregunta 16	7	6	4	6	5	5	6	5	5	7	6	7	6	2	4	6	5.4
17	Pregunta 17	6	4	5	5	4	7	7	6	5	6	6	7		3	4	5	5.3
18	Pregunta 18	7	4	7	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	2	5	5	5.7
19	Pregunta 19	4	4	3	6	4	7	5	4	5	7	4	7	7	2	3	6	4.9
20	Pregunta 20	6	4	6	6	3	7	4	5	6	7	5	6	5	1	3	6	5.0
21	Pregunta 21	6	4	5	6	4	7	7	5	5	6	7	5	4	2	3	5	5.1
22	Pregunta 22	7	6	6	7	5	7	6	4	5	6	5	7	7	2	4	6	5.6
23	Pregunta 23	7	4	5	5	6	7	7	6	5	7	3	7	6	5	4	6	5.6
24	Pregunta 24	7	6	5	7	4	2	7	2	4	6	3	6	6	1	2	6	4.6
25	Pregunta 25	7	4	6	6	6	2	6	2	4	6	3	6	6	4	2	7	4.8
26	Pregunta 26	5	6	7	7	6	7	7	2	5	7	7	4	4	6	5	6	5.7
27	Pregunta 27	7	4	5	6	4	4	7	6	5	7	7	4	3	4	4	5	5.1
28	Pregunta 28	6	6	5	6	4	7	7	4	4	7	5	6	4	4	3	6	5.3
29	Pregunta 29	7	6	6	7	6	5	7	4	5	7	6	7	7	6	3	6	5.9
30	Pregunta 30	7	4	5	6	5	7	6	5	5	7	6	7	6	6	4	5	5.7
31	Pregunta 31	5	4	3	5	4	3	7	4	4	6	6	7	4	4	5	5	4.8
32	Pregunta 32	6	4	5	6	4	7	7	4	4	6	6	6	5	2	3	5	5.0
33	Pregunta 33	7	4	3	6	5	2	7	2	5	7	6	7	5	1	5	6	4.9
34	Pregunta 34	6	6	2	6		5		3	4	7	4	4	4	5	4	5	4.6
35	Pregunta 35	7	4	3	7	6	3	7	4	5	7	6	6	6	7	5	6	5.6
36	Pregunta 36	7	6	4	6	4	7	7	2	4	7	7	4	6	5	5	5	5.4
37	Pregunta 37	7	6	5	5	4	6	4	4	5	5	7	4	7	5	4	6	5.3
38	Pregunta 38	6	6	6	6	6	7	7	5	5	7	5	7	6	5	4	5	5.8
39	Pregunta 39	4	4	3	6	5	6	4	4	5	7	6	4	7	2	4	6	4.8
40	Pregunta 40	5	4	2	6	2	6	7	3	4	5	7	4	1	1	3	5	4.1

6.1 4.9 4.9 6.1 4.8 5.8 6.5 4.0 5.1 6.6 5.4 6.0 5.6 3.9 4.0 5.6

## Cuestionario N° 2

N°	Pregunta (Q2) - ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?															Media		
		Proentichwas	Entama	Renase	Casca	Sisacuma	Florasana	Chanukuap	Salinerito	Anazon Aroma	Palo Santo	Industrias I.E	Sunak Tara	Masterplant	Sumakiri		Jambikiwa	
1	Pregunta 1	6	5	4	6	5	4	7	3	5	6	4	7	4	6	4	4	5.0
2	Pregunta 2	6	5	3	6	4	7	7	4	4	6	6	4	4	5	4	4	4.9
3	Pregunta 3	4	6	6	6	4	7	6	4	4	6	6	4	2	2	3	6	4.8
4	Pregunta 4	6	4	3	5	6	5	4	4	5	7	4	7	7	2	3	6	4.9
5	Pregunta 5	7	4	3	5	5	5	4	3	5	6	6	7	4	2	3	5	4.6
6	Pregunta 6	7	3	3	6	3	4	7	3	5	5	4	6	4	2	3	6	4.4
7	Pregunta 7	7	5	4	6	4	5	2	4	4	6	5	7	5	5	3	6	4.9
8	Pregunta 8	7	6	2	5	4	7	4	4	4	6	4	7	2	2	3	6	4.6
9	Pregunta 9	7	6	4	5	5	7	7	4	4	6	5	4	2	6	4	6	5.1
10	Pregunta 10	7	6	6	6	5	7	7	3	5	7	6	4	2	6	4	6	5.4
11	Pregunta 11	7	6	6	6	5	7	7	4	5	7	5	4	5	2	3	6	5.3
12	Pregunta 12	4	2	2	5	5	6	3	4	4	6	5	4	1	4	3	5	3.9
13	Pregunta 13	7	6	3	6	6	2	7	5	4	6	4	4	4	2	3	5	4.6
14	Pregunta 14	7	4	3	6	5	3	6	4	4	7	5	7	7	6	5	6	5.3
15	Pregunta 15	7	4	2	6	4	7	5	4	4	5	3	7	2	5	3	5	4.6
16	Pregunta 16	4	4	2	6	4	7	7	4	5	7	5	4	7	2	3	6	4.8
17	Pregunta 17	6	4	2	6	6	7	7	2	5	6	5	4	1	5	3	4	4.6
18	Pregunta 18	6	4	4	6	5	7	4	2	4	6	5	4	2	2	3	6	4.4
19	Pregunta 19	5	6	4	6	6	7	7	4	4	6	4	4	6	6	4	6	5.3
20	Pregunta 20	6	6	5	5	6	5	5	4	4	6	5	4	2	6	3	6	4.9
21	Pregunta 21	3	6	2	6	4	4	7	4	4	7	6	4	2	5	3	5	4.5
22	Pregunta 22	7	5	2	6	4	2	7	5	4	6	7	4	2	5	4	5	4.7
23	Pregunta 23	7	4	2	6	6	7	4	4	5	6	3	4	7	5	4	6	5.0
24	Pregunta 24	7	4	3	5	5	6	4	5	5	6	3	4	2	6	3	6	4.6
25	Pregunta 25	7	5	5	5	5	7	5	5	5	6	5	4	4	6	3	6	5.2
26	Pregunta 26	7	4	5	6	6	5	4	5	5	6	5	4	4	6	3	6	5.1
27	Pregunta 27	7	4	6	6	6	6	6	4	5	6	5	4	4	6	3	6	5.3
28	Pregunta 28	6	6	4	6	5	5	7	4	5	7	6	7	4	6	3	5	5.4
29	Pregunta 29	7	6	4	6	6	7	7	4	5	6	4	4	2	5	3	6	5.1
30	Pregunta 30	7	6	5	6	6	6	6	4	5	7	6	7	5	6	4	7	5.8
31	Pregunta 31	7	5	5	6	5	3	6	3	4	6	6	7	2	5	4	6	5.0
32	Pregunta 32	1	7	6	1	2	3	2	2	4	6	1	4	2	3	3	5	3.3
33	Pregunta 33	7	5	4	5	2	5	5	5	5	5	2	4	2	5	3	5	4.3
34	Pregunta 34	7	5	2	6	4	3	5	4	4	5	3	7	2	6	2	6	4.4
35	Pregunta 35	7	5	5	6	5	6	7	4	4	5	4	7	6	5	4	6	5.4
36	Pregunta 36	7	5	7	6	5	4	7	6	5	5	4	4	6	5	6	6	5.5
37	Pregunta 37	6	5	7	5	5	7	7	6	5	6	2	4	2	6	5	6	5.3
38	Pregunta 38	4	4	5	6	5	7	7	6	6	6	4	4	6	6	4	6	5.4
39	Pregunta 39	7	7	5	6	5	7	2	5	6	6	5	4	7	5	4	6	5.4
40	Pregunta 40	6	6	4	6	2	6	7	4	5	6	5	7	3	5	5	6	5.2

6.2 5.0 4.0 5.6 4.8 5.6 5.6 4.1 4.6 6.1 4.6 5.0 3.7 4.6 3.5 5.7

### Anexo 3

## Resultados Globales

### Cuestionario N° 1

Q1: ¿Cuán bien gestionamos la innovación continua?

N°	Nombre de la empresa	Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
1	FONAKISE-Proankichwas	5.9	5.5	6.6	5.8	6.5
2	ENFARMA	5.3	4.9	4.8	5.0	4.8
3	RENASE	4.8	4.9	4.9	4.8	5.1
4	CETCA	6.0	5.9	5.9	6.5	6.1
5	SISACUMA	4.6	4.3	5.1	4.4	4.9
6	FLORASANA	6.1	6.0	6.4	5.1	5.5
7	CHANKUAP	6.8	6.4	7.0	5.4	6.4
8	SALINERITO	3.9	4.1	4.4	3.6	3.9
9	AMAZON - AROMA KUEN	4.9	5.1	5.4	5.0	5.0
10	PROYECTO PALO SANTO	6.8	5.9	6.9	6.8	6.6
11	INDUSTRIAS ILE	5.9	5.8	5.3	4.8	5.5
12	PROYECTO TARA, VAINILLO - NCI	5.5	5.6	6.8	6.1	6.1
13	SUMAK MIKUY Y JAMBINA	4.9	4.8	5.9	6.1	5.5
14	MASTERPLANT	4.1	3.4	3.9	3.8	4.5
15	SUMAKLIFE	4.5	3.8	4.4	3.6	3.6
16	JAMBIKIWA	5.3	5.3	5.6	5.9	5.9
<b>Media Industrial</b>		5.3	5.1	5.6	5.2	5.4

### Cuestionario N°2

Q2: ¿Cuán bien gestionamos la innovación discontinua?

N°	Nombre de la empresa	Estrategia	Procesos	Organización	Relaciones	Aprendizaje
1	FONAKISE-Proankichwas	6.0	5.5	6.0	6.8	6.6
2	ENFARMA	4.8	4.6	5.1	5.3	5.3
3	RENASE	4.3	4.0	3.8	3.8	4.1
4	CETCA	6.0	5.1	5.8	5.8	5.5
5	SISACUMA	4.6	4.5	4.6	5.1	4.9
6	FLORASANA	4.8	5.4	5.9	5.6	6.1
7	CHANKUAP	6.5	5.1	5.5	5.3	5.8
8	SALINERITO	4.0	3.9	4.3	4.0	4.1
9	AMAZON - AROMA KUEN	4.8	4.4	4.6	4.8	4.5
10	PROYECTO PALO SANTO	6.1	6.0	6.0	6.1	6.0
11	INDUSTRIAS ILE	4.9	4.5	4.3	4.5	4.6
12	PROYECTO TARA, VAINILLO - NCI	5.0	4.4	4.8	5.1	5.9
13	SUMAK MIKUY Y JAMBINA	4.3	2.6	3.6	4.0	3.9
14	MASTERPLANT	4.1	4.9	3.8	5.3	5.1
15	SUMAKLIFE	3.6	3.5	3.3	3.5	3.6
16	JAMBIKIWA	5.6	5.1	5.6	5.9	6.0
<b>Media Industrial</b>		5.0	4.6	4.8	5.0	5.1