ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PYMES - CONQUITO 2018 Y PROPUESTA DE MEJORA"

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: RICAURTE PACHECO ERIKA MARGOTH

Riobamba – Ecuador

2020

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PYMES - CONQUITO 2018 Y PROPUESTA DE MEJORA"

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: RICAURTE PACHECO ERIKA MARGOTH

DIRECTOR: PhD. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA

Riobamba – Ecuador

2020

© 2020, Erika Margoth Ricaurte Pacheco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Erika Margoth Ricaurte Pacheco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 14 de mayo de 2020

Erika Margoth Ricaurte Pacheco

C. I.: 060482822-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINIDTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El trabajo de titulación; tipo Proyecto de Investigación **EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PYMES - CONQUITO 2018 Y PROPUESTA DE MEJORA**, realizado por la señorita: **ERIKA MARGOTH RICAURTE PACHECO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	**FECHA**
Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias **PRESIDENTE TRIBUNAL**	ROBERTO CARLOS VILLACRES ARIAS Firmado digitalmente por ROBERTO CARLOS VILLACRES ARIAS	2020-05-14
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza **DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**	CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Firmado digitalmente por CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Fecha: 2020.12.17 19:52:35 -05'00'	2020-05-14
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas **MIEMBRO DEL TRIBUNAL**	DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS Firmado digitalmente por DIEGO RAMIRO BARBA BAYAS Fecha: 2020.12.17 20:07:43 -05'00'	2020-05-14

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS vi
ÍNDICE DE FIGURAS vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS viii
ÍNDICE DE ANEXOS ix
RESUMEN x
ABSTRACT xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I
1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL 2
1.1 Antecedentes de Investigación 2
1.2 Marco teórico 9
1.2.1 *Innovación en el Ecuador* 9
1.2.2 *Impacto: conceptos e introducción* 18
1.2.3 *Métodos de Evaluación* 19
1.2.4 *Desing Thinking* 22
1.2.5 *Metodología Lean Startup* 26
1.2.6 *Metodología Lean Strategy* 29
1.3 Marco conceptual 42
1.3.1 *Lean* 42
1.3.2 *Startups* 43
1.3.3 *Modelo de Negocio* 44
1.3.4 *Innovación* 44
1.3.5 *Innovación Corporativa* 45
1.3.6 *Gestión de Innovación* 46
1.3.7 *Intra - emprendimiento* 47
1.3.8 *Gestor de emprendimiento* 47
1.4 Interrogantes de estudio 48
CAPÍTULO II
2 MARCO METODOLÓGICO 50
2.1 Enfoque de investigación 50
2.2 Nivel de Investigación 50
2.3 Diseño de investigación 50
2.4 Tipo de estudio 50

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra 51
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación 51
2.7 Hipótesis.....52
CAPÍTULO III
3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 53
3.1 Resultados.....53
3.2 Discusión de resultados.....60
3.3 Propuesta 64
3.3.1 *Programa de Gestión de Innovación para PYMES* 65
CONCLUSIONES.....76
RECOMENDACIONES.....77
GLOSARIO
BIBLIOGRAFIA
ANEXO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - 1: Programas para Pymes evaluados en Chile 3

Tabla 2 - 1: Ejes de políticas gubernamentales para PYMES en América Latina y el Caribe 7

Tabla 3 - 1: Dominios y Acciones del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación del Ecuador Estrategia 2020 13

Tabla 4 - 1: Programas de gestión de innovación ofertados en la ciudad de Quito 16

Tabla 5 - 1: Instructivo de preguntas aplicando la metodología JTBD 36

Tabla 6 - 1: Objetivos de la Vigilancia Tecnológica 39

Tabla 7 - 3: Propuestas presentadas por las participantes durante el programa 56

Tabla 8 - 3: Marco lógico de aplicación de la metodología 71

Tabla 9 - 3: Cronograma de aplicación de la metodología de seguimiento 73

Tabla 10 - 3: Sectores y Líneas de negocio estratégicas del DMQ 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - 1: Tipos de Evaluación de Impacto.....20
Figura 2 - 1: Proceso de Desing Thinking.....23
Figura 3 - 1: Proceso de Lean Startup.....27
Figura 4 - 1: Proceso de la metodología Lean Startup.....29
Figura 5 - 1: Paso a paso de la metodología Lean Strategy.....31
Figura 6 - 1: Mapa Estratégico de la metodología Lean Strategy.....32
Figura 7 - 1: Brand Strategy Fit de la metodología Lean Strategy.....33
Figura 8 - 1: Job Opportunity Framework de la metodología Lean Strategy.....34
Figura 9 - 1: Switch Interview Guideline de la metodología Lean Strategy.....35
Figura 10 - 1: Origen de las entrevistas aplicando metodología LeanStrategy.....36
Figura 11 - 1: Customer Job Story de la metodología Lean Strategy.....37
Figura 12 - 1: Brand Value Proposition de la metodología Lean Strategy.....38
Figura 13 - 1: Validation Toolkit de la metodología Lean Strategy.....40
Figura 14 - 1: Validation Plan de la metodología Lean Strategy.....41
Figura 15 - 1: Lean Growth Framework.....42
Figura 16 - 1: Taxonomía de la Innovación.....47
Figura 17 - 3: Sectores Estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito.....65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – 1: Número de empresas, participación en el empleo, y participación en el producto interno bruto dependiendo de su tamaño.....7

Gráfico 2 - 1: Indicadores de Ecuador en el Global Competitiveness Index 4.0 2019 editio. 10

Gráfico 3 - 1: Indicadores de dinámica empresarial 11

Gráfico 4 - 1: Indicadores de capacidad de innovación 12

Gráfico 5 - 3: Pregunta N.º 1. Participantes por Empresa.....53

Gráfico 6 - 3: Pregunta N.º 2. Participantes certificados en la metodología 54

Gráfico 7 - 3: Pregunta N. º3. Cantidad de personas certificadas en la metodología 54

Gráfico 8 - 3: Pregunta N.º 4. Personas certificadas presentaron proyecto 55

Gráfico 9 - 3: Pregunta N.º 6. Proyectos de nuevas propuestas de valor presentados durante el programa.....56

Gráfico 10 - 3: Pregunta N.º 8. Propuestas fueron lanzadas al mercado 57

Gráfico 11 - 3: Pregunta N.º 10. Generación de propuestas de valor una vez concluido el programa.....58

Gráfico 12 - 3: Pregunta N. º12. Factores que contribuyeron a que no se ejecute la propuesta 59

Gráfico 13 - 3: Pregunta N.º 15. Herramientas Lean Strategy impartidas 59

Gráfico 14 - 3: Resultados del perfil Innovados de los participantes.....60

Gráfico 15 - 3: Equipos que participaron en el programa.....61

Gráfico 16 - 3: Propuestas con las que se obtuvo la certificación e implementación.....62

Gráfico 17 - 3: Perfil del comportamiento innovador de un trabajador 64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: PROGRAMA INTENSIVO DE FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE GESTORES EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: CONQUITO – THEREALVALUE.

ANEXO B: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO.

ANEXO C: ENCUESTA SOBRE INNOVACIÓN EN PYMES

ANEXO D: FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

ANEXO E: FORMATO DE SOLUCIONES.

ANEXO F: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue efectuar la evaluación del impacto del Programa de Gestión de la Innovación en PYMES – CONQUITO 2018 y generar una propuesta de mejora. La metodología utilizada se basa en la aplicación de entrevistas y encuestas a las personas que participaron en el programa de formación. Se determinó que el programa no generó el impacto esperado en las empresas que participaron, debido a que fue tomado como una actividad aislada ocasionada principalmente por dos factores: ninguno de asistentes tenían poder de decisión en las organizaciones y no se realizó el seguimiento oportuno para la implementación de lo desarrollado; pese a esto quienes participaron adquirieron herramientas de innovación que han contribuido al mejor desarrollo de sus actividades diarias. La propuesta se basa en un programa de formación que está acompañado con una evaluación de tipo longitudinal en la que intervienen un grupo de estudio y uno de control, en la que la línea base se conforma con la información proporcionada por las empresas en el momento de la postulación. Adicional, el programa está integrado por una etapa de seguimiento y la evaluación periódica de las organizaciones. Se recomienda cumplir con el cronograma de evaluación y seguimiento a corto, mediano y largo plazo propuesto para evitar la deserción de las empresas participantes, cuyas actividades económicas deben estar dentro de los sectores estratégicos y líneas de negocio propuestos en la estrategia de resiliencia de Quito al 2030.

Palabras clave: <EVALUACIÓN DE IMPACTO>, <PROGRAMA DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN>, <PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)>, <SECTORES ESTRATÉGICOS>, <RESILIENCIA>, <QUITO (DISTRITO METROPOLITANO)>

REVISADO

28 FEB 2020

Ing. Jhonatan Parreño Uguillas, MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA

ABSTRACT

The objective of this project was to carry out the impact assessment of the Innovation Management Program in PYMES - CONQUITO 2018 and generate a proposal for improvement. The methodology used was based on the application of interviews and surveys of people who participated in the training program. It was determined that the program did not generate the expected impact on the companies that participated because it is taken as an isolated activity caused mainly by two factors: neither of the attendees had decision-making power in the organizations and it was not performed timely monitoring for the implementation of development; despite this, those who participated acquired innovation tools that have contributed to the better development of their daily activities. The proposal is based on a training program that is accompanied by a longitudinal assessment that involves a study group and a control group, in which the baseline conforms with the information provided by the companies at the time of the postulation. Besides, the program is made up of a monitoring stage and the periodic assessment of organizations. It was recommended to comply with the proposed short, medium and long-term evaluation and follow-up schedule to avoid attrition of the participating companies, whose economic activities must be within the strategic sectors and business lines proposed in the Quito resilience strategy by 2030.

Keywords: <IMPACT ASSESSMENT>, <INNOVATION MANAGEMENT PROGRAM>, <SMALL AND MEDIUM COMPANIES (PYMES)>, <STRATEGIC SECTORS>, <RESILIENCE>, <QUITO (METROPOLITAN DISTRICT)>.

CENTRO DE IDIOMAS
SECRETARIA

INTRODUCCIÓN

“Programa de Gestión de la Innovación en PYMES” fue el nombre de un proyecto llevado a cabo por la Agencia de Promoción Económica de Quito - ConQuito, que tenía como finalidad generar capacidades de innovación en las empresas participantes y realizar transferencia de conocimiento para que el programa se replique. El objetivo de la presente investigación es evaluar el impacto que generó el programa antes mencionado. Esta investigación se realizó con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre las evaluaciones de impacto, como instrumento de evaluación y seguimiento de los objetivos de un programa y la incidencia que tiene en los participantes, cuyos resultados han sido sistematizados en matrices y entregados a la herramienta de seguimiento y planificación de futuros programas.

En el 2019, en el área de Emprendimiento e Innovación, cuando se planificaba la generación de un programa de gestión de la innovación en PYMES para el 2020 se evidencia la falta de conocimiento sobre si las empresas que participaron en el programa aún existen y cómo se encuentran, para responder esa incógnita en el presente documento se han empleado métodos cualitativos y cualitativos.

Este trabajo está estructurado en tres partes. La primera es una recopilación académica de conceptos relevantes y análisis de estos para entender de qué se trata la innovación, porque es importante que las pymes innoven y la importancia de este segmento de empresas para el desarrollo económico y social de una nación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco de resultados de la investigación, se realizó por medio de un instrumento aplicado a cinco personas de las cuatro empresas que participaron en programa. En la última parte del documento encontraran la discusión de los resultados y la propuesta de mejora desarrolla en función al análisis realizado en la primera parte y aprendizaje obtenido a lo largo del desarrollo de este proyecto.

Uno de los hallazgos más relevantes es que a pesar de la falta de sistematización de información, seguimiento a los planes presentados e información del contenido del programa, generó un impacto en las personas que participaron del mismo, el impacto no fue el esperado (que las pymes crezcan por la adopción y generación estrategias de innovación) pero los participantes han adaptado algunas de las herramientas en el desarrollo diario de sus actividades personales y laborales.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

En el 2010, en Banco Mundial publicó un libro titulado "Evaluación de Impacto de los Programas para PYME en América Latina y el Caribe" que se originó por un estudio que tuvo como objetivo evaluar rigurosamente los programas para pequeñas y medianas empresas (PYME) en cuatro países de América Latina: México, Chile, Colombia y Perú. Para la realización de este estudio el equipo de investigación trabajó con las instituciones encargadas de las estadísticas en cada uno de los países involucrados, usando la clasificación de seis niveles de rigor analítico de los estudios de evaluación de impactos de Storey se desarrollaron los estudios.

Los principales hallazgos del estudio entre los países fueron que los programas para PYME atraen a empresas relativamente más grandes en relación al grupo omitido de empresas pequeñas y micro empresas (con menos de 20 empleados) y a empresas que han estado funcionando por más de diez años, que las empresas manufactureras fueron más propensas a participar comparadas con empresas en los sectores de servicios o comercio, y la participación en cualquier programa mejoró el crecimiento de las ventas. El impacto estimado en las ventas de cualquier tratamiento varió en un rango de 5 % para Colombia, entre 5 y 6% para México, entre 7 y 9% para Chile y por encima del 20 %para el Perú. (Acevedo, 2010).

En Argentina, el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE) fue creado en el 2003 a partir de un programa de asistencia social con el apoyo de la CEPAL y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social con el objetivo recolectar información estadística de 900.000 empresas formales registradas, otro caso es en el 2007, la Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional que recolecta información por la aplicación de una encuesta semestral a más de 10.000 empresas para identificar las variables que les afectan a las empresas de menor tamaño.

El Servicio Brasilero de Apoyo a las Micro y Pequeñas empresas – SEBRAE, realizó varios estudios en Brasil para analizar las principales características de micro y pequeñas empresas para determinar la capacidad de acceso a créditos, factores que influyen en la tasa de sobrevivencia y mortalidad. Un proyecto de las Naciones Unidas en colaboración con el Banco de Previsión Social

de Uruguay creó un observatorio de dinámica empresarial que permite recolectar y actualizar información sobre las PYMES.

Uno de los referentes en América Latina en cuanto de emprendimiento e innovación en el sector empresarial es nuestro vecino Chile, es este país se ha invertido en realizar evaluaciones a los programas financiados con fondos públicos que fomentan el crecimiento e innovación de las pymes desde el año de 1996, en este año una institución externa evaluó el impacto del programa PROFO, al que se le realizo una segunda evaluación en el 2002, en el mismo año la Universidad de Chile evaluó el Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo y una institución agraria privada evaluó el Programa de Desarrollo de Proveedores.

En el 2017 el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile bajo el marco de implementar una Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, con el objetivo de desarrollar una cultura de evaluación realizo un proceso continuo que permitió generar información continua y levantar evidencia para darle seguimiento a los procesos, resultados e impactos de los programas desarrollados por ese ministerio en el periodo 2014 - 2017, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 1 - 1*:* Programas para Pymes evaluados en Chile

INSTITUCIÓN	EVALUACIÓN/ PROGRAMA	AÑO	ACTIVIDAD REALIZADA EN BASE A RESULTADOS
CORFO	Evaluación de diseño, resultados e impacto línea de financiamiento "Bienes Públicos"	2017	------
DIPRES	EPG: Fomento a la innovación empresarial	2017	Evaluado con Buen desempeño, calificación máxima
DIPRES	EPG: Adopción y generación de capacidades tecnológicas para la innovación	2017	Evaluado con Buen desempeño, calificación máxima
Ministerio de Economía	Evaluación de la Ley de incentivo tributario a la inversión en I+D	2017	Se determinó mediante dos metodologías diferentes, que en el corto plazo (2 años), existe un efecto positivo en al aumento en el gasto total en I+D por aquellas empresas que se acogen al incentivo tributario
Ministerio de Economía	Programa de Difusión Tecnológica de CORFO	2017	
Ministerio de Economía	Voucher de innovación de CORFO	2017	
Ministerio de Economía - BID	Evaluación de proceso y resultados del Fondo de Inversión Estratégica	2017	
CORFO	Evaluación de Impacto del	2017	

	programa Bienes Públicos para la Competitividad		
CORFO	Evaluación de Gobernanza y Capital Social de los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente	2016 - 2017	
SERCOTEC	Evaluación de Impacto de los Centros de Desarrollo de Negocios	2016 - 2017	
SERCOTEC	Evaluación de satisfacción de los beneficiarios de los programas CRECE, Capital Semilla Emprende, y Mejora Negocios, implementados por SERCOTEC el año 2015, mediante una metodología de encuesta presencial	2016	Gracias a esta evaluación, para el proceso de postulación 2017 se implementaron algunas medidas inmediatas, como: 1) explicitar en las bases y en la difusión, los plazos estimados para cada etapa desde la postulación hasta el desarrollo del proyecto, para los instrumentos; 2) construir cápsulas en YouTube que explican el proceso de postulación al instrumento Emprende; 3) incluir en los convenios de desempeño de los AOI indicadores asociados a la calidad de servicios enmarcado en el cumplimiento de plazos.
Ministerio de Economía	Evaluación experimental programa Pingüinos sin fronteras de CORFO	2016	
Ministerio de Economía	Evaluación Ley incentivo tributario I+D	2016	
CORFO	Evaluación de impacto programa FOGAIN	2016	Reacondicionar el programa de garantías en CORFO.
CORFO	Evaluación de satisfacción del servicio de Agentes Operadores Intermediarios de Centros Chile Emprende	2016	
CORFO	Análisis de iniciativas presentadas al concurso Innovación social Aysén (en conjunto con BID)	2016	
CORFO	Incubadora de Negocios	2016	Se generó un instrumento de evaluación individual para cada incubadora para evaluar su desempeño y exigir mejoras en materias específicas
CORFO	Evaluación de desempeño programa Nodos para la Competitividad	2016	
CORFO	Evaluación de diseño y resultados del programa de apoyo a la	2016	

	formación de consorcios tecnológicos		
CORFO	Programa Gestión de la Innovación en empresas	2016	----------
CORFO	Evaluación de diseño y resultados del programa de Atracción de Centros de Excelencia Internacional	2016	
CORFO	The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile	2016	Ajustes en el proceso de aceleración de SUP en emprendedores, y scale up
DIPRES	EPG: Programa Estudios de Postgrado (CORFO)	2016	Focalización del programa en áreas prioritarias para el desarrollo nacional, complementación con programas de becas de CONICYT, mayor promoción del programa.
DIPRES	EPG: Fondo de Fomento para la pesca artesanal (SERNAPESCA)	2016	Evaluado como Insuficiente: En base a los resultados se modifica el sistema de licitación para la adjudicación del servicio de promoción turística internacional.
DIPRES	EPG: Promoción turística internacional (SERNATUR)	2016	
Ministerio de Economía	Instrumentos de inserción de investigadores en la industria	2016	Inclusión de criterios de género, acotación a doctor y magister con enfoque en ciencia e innovación
DIPRES - Banco Mundial	Evaluación del gasto público en instrumentos de Emprendimiento e Innovación (CORFO Y SERCOTEC)	2016	
DIPRES	Evaluación de Impacto de los programas de fomento de SERCOTEC	2015 - 2016	
Ministerio de Economía	Start-Up Chile	2015 - 2016	Rediseño de Start-Up Chile para aumentar su impacto como aceleradora de nivel mundial: Mayor retención de beneficiarios extranjeros y más acciones de Mentoring
DIPRES	EPG: Instituto de Fomento Pesquero (IFOP)	2015	
DIPRES	EPG: Programa Iniciativa Científica Milenio	2014	
Ministerio de Economía	Estudio comparado IDeA de FONDEF e I+D Aplicada de Innova Chile	2014	Modificación de instrumentos de innovación de CORFO para evitar duplicidades con instrumental FONDEF

Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile

Realizado por: Ricaurte Erika, 2020

La CEPAL (2011) señala que la mayor proporción de PYMES a nivel de América Latina lo ocupa Ecuador con el 44 %, genera el 24 % del Empleo y el 15, 9 % de las ventas. En cuanto a la productividad de las Pymes a nivel de América Latina, llega en el mejor de los casos al 36 % con respecto a la productividad de las grandes empresas; en cambio en algunos países de Europa la productividad varía entre 73 y 75 %. (Carbajal, 2017; Observatorio de la economía latinoamericana)

Pero, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC (2017), la Pymes en el Ecuador representaban el 84,3 % del total de establecimientos y la gran industria el 15, 7 %; las PYMES ocupan al 37,7 % de los trabajadores y la gran industria el 62.3 %; las PYMES aportan el 13 % al Producto Interno Bruto y el aporte de la gran industria el 87 % al PIB.

A pesar de esto, las PYMES no se desarrollan en todas sus dimensiones como las grandes empresas debido a las limitaciones económicas, ambientales, tecnológicas, organizativas y de mercado, sumado a demás la falta de acceso financiamiento, una débil capacidad gerencial y laboral, la falta de perspectiva de economías de escala debido a la no renovación de nuevas tecnologías en la producción y una mala información sobre oportunidades del mercado así como los métodos de organización del trabajo.

A esto hay que adicionar que, en muchos casos las pequeñas y medianas empresas son afectadas por tipos de cambio reales que hacen más competitiva la producción de otros países con quienes comercia el nuestro, así como los procedimientos burocráticos largos y complicados para establecer, operar y hacer crecer un negocio. Consecuentemente, muchas PYMES siguen siendo pequeñas, no pueden exportar y tienen costos de transacción más altos y mayores tasas de fracaso en sus emprendimientos (Banco Mundial, 2007).

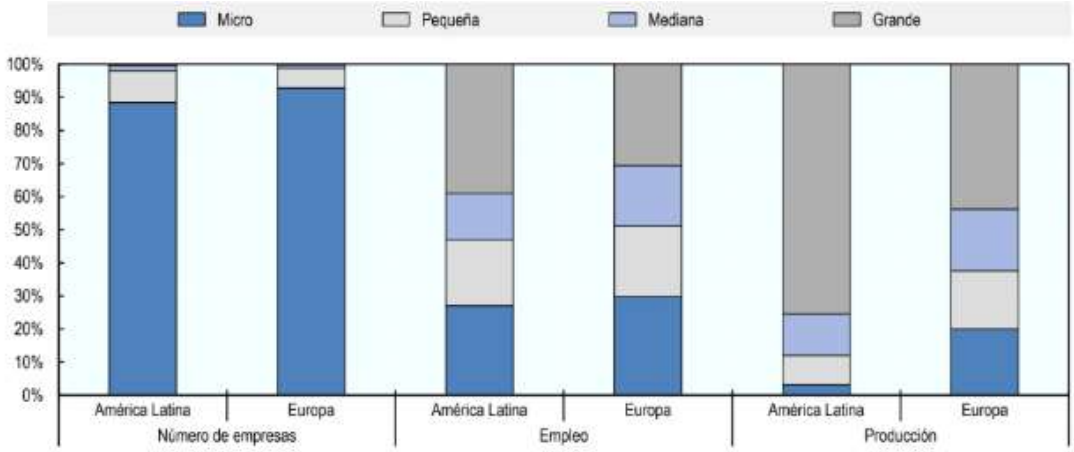


Gráfico 1 – 1: Número de empresas, participación en el empleo, y participación en el producto interno bruto dependiendo de su tamaño.

Fuente: BID, 2019

En el 2019, el Banco de Desarrollo para América Latina publicó el índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019. En este documento muestran que, pese a que las Pymes son más numerosas, la contribución que realizan al empleo y producción en relación al Producto Interno Bruto no es tan importante cómo debería. Es por eso que los gobiernos han diseñado políticas para fomentar a este sector con tres grandes objetivos:

- Creación de empleo
- Solución de fallas de mercado
- Aumento de la competitividad

Pero para alcanzarlos es necesario trabajar en otras áreas sumamente importantes como lo son el desarrollo del capital humano y la generación de capacidades de innovación. Adiciona, se establece algunos ejes de desarrollo en los que se puede y debe trabajar para conseguir los objetivos, los ejes propuestos son:

Tabla 2 - 1: Ejes de políticas gubernamentales para PYMES en América Latina y el Caribe

FACTORES HABILITANTES	Son medidas que benefician a todos los segmentos productivos.
MARCO REGULATORIO	Legislación especial para el segmento PYMES y lineamientos para el tratamiento preferencial otorgado a este grupo.

TRANSFERENCIA Y BENEFICIOS TRIBUTARIOS	En algunos casos el marco regulatorio puede incluir sacrificios fiscales que otorgan beneficios impositivos para empresas de tamaño reducido, así como transferencias no rembolsables para el desarrollo de actividades empresariales en etapas tempranas.
REDUCCIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA	Simplificación de procesos jurídicos y costos asociados a la conformación de empresas formales, aplicando tipología empresarial simplificada a empresas de menor tamaño.
ACCESO AL FINANCIAMIENTO	Provisión de fondos y líneas de crédito Desarrollo de productos financieros para PYMES Facilitar el acceso a la información veraz para juzgar los riesgos crediticios Reducción de fallas de mercado como los mecanismos de garantías gubernamentales para facilitar el acceso a la banca tradicional.
ASISTENCIA TÉCNICA, TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA Y CAPACITACIÓN	Busca dotar a los emprendedores de herramientas financieras y técnicas para incrementar la competitividad y potenciar el crecimiento del sector.
INNOVACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS PRODUCTIVOS	Desarticular el paradigma de las PYMES como una fuente de autoempleo, para integrarse a un segmento de base tecnológica con el propósito de desarrollar nuevos productos/servicios e incentivar al sector a buscar otros mercados fuera del territorio.
INCENTIVOS A LA EXPORTACIÓN	Promoción con empresarios de mercados externos generadores de divisas y asesoría y soporte en los procesos legales, calidad y logísticos para poder comercializar en el exterior.

COOPERACIÓN Y ARTICULACIÓN EN CADENAS DE VALOR	Integrar actores de una misma región y sector para llevar a cabo transferencia tecnológica y de conocimiento, además busca integrar pequeños productores en las cadenas de suministro de grandes empresas del país o la región.
COMPRAS PÚBLICAS	Da la oportunidad a empresas que no podrían competir por montos y precios de producción para realizar compras inclusivas que benefician a los pequeños productores con altos estándares de calidad.

Fuente: América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMES competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América de Sur
Realizado por: Erika Ricaurte, 2020

"Programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue" dictado en el 2018 por la Agencia de Promoción Económica de Distrito Metropolitano de Quito, cuyos resultados se evalúan en el presente documento recae en el eje de: asistencia técnica, transferencia tecnológica y capacitación; e innovación y mejora de procesos productivos. Debido a que el objetivo era capacitar a los empleados de PYMIPES en metodologías de innovación que permitirían mejorar y generar nuevos productos y servicio, se puede revisar el contenido del programa en el ANEXO A: PROGRAMA INTENSIVO DE FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE GESTORES EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: CONQUITO – THEREALVALUE.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Innovación en el Ecuador

En octubre del 2019 el Foro Económico Mundial publicó el Reporte de Competitividad Global 2019, estudio comparativo en el participaron 141 economías a nivel mundial. Ecuador se encuentra en el puesto 90 con un puntaje de 55,7; se analizan 12 aspectos agrupados en 4 ejes, para propósito de este documento es sumamente relevante uno: Ecosistema de Innovación.
El Ecosistema de Innovación está compuesto por dos pilares según el reporte, dinamismo empresarial y capacidad de innovar.

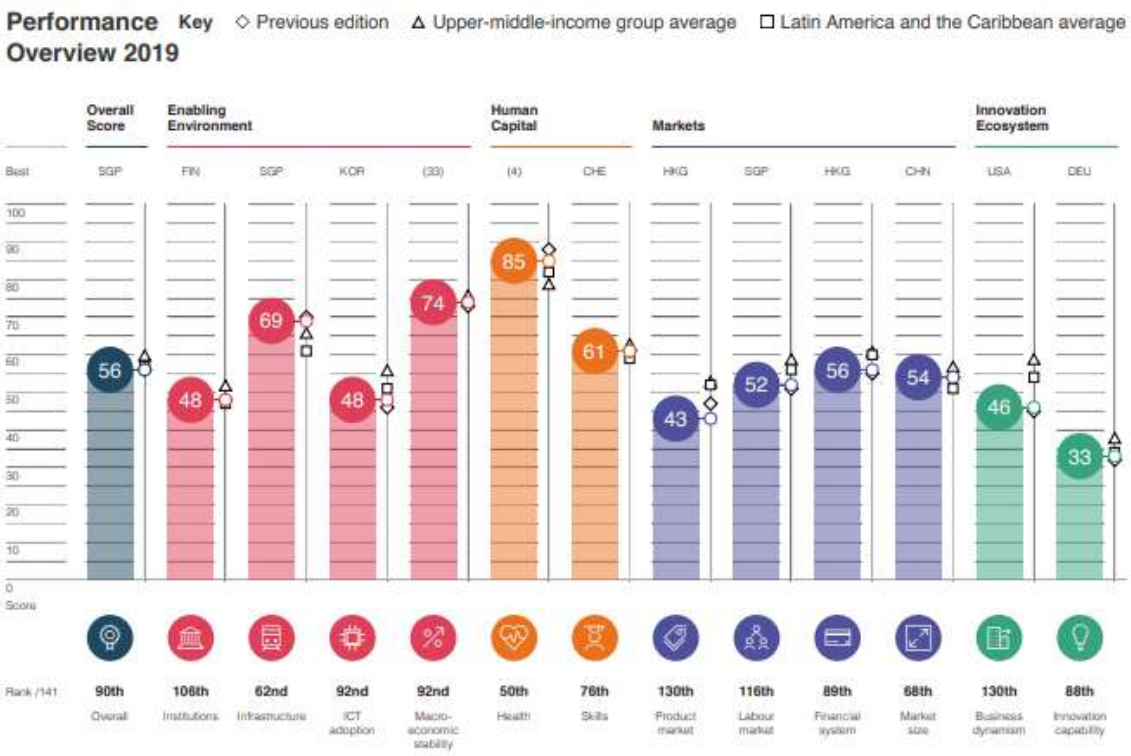


Gráfico 2 - 1: Indicadores de Ecuador en el Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Fuente: Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Los autores Miguel Casares y Hashmat Khan (2016) definen el término "dinamismo empresarial" como una referencia general para las características de los principales beneficios del mercado, y el papel de los flujos de entrada y salida. Consideran seis dimensiones del dinamismo empresarial para evaluar cómo han influido en el crecimiento regional. Estos seis aspectos son: ingresos, densidad per cápita, densidad por unidad de tierra, tendencia, agitación (capturando la dinámica de entrada-salida en el corto plazo) y el tamaño.

El Dinamismo Empresarial es la capacidad del sector privado para generar y adoptar nuevas tecnologías y nuevas formas de organizar el trabajo, a través de una cultura que abarca el cambio, el riesgo, los nuevos modelos de negocios y las reglas administrativas que permiten a las empresas ingresar y salir del mercado fácilmente. (Martínez, 2018).

Este pilar está integrado por dos componentes: Requerimientos administrativos y Cultura emprendedora cada uno analiza y evalúa algunos indicadores en una escala de 0 a 100.

El estudio de los requerimientos administrativos lo integra el costo de iniciar un negocio, tiempo para abrir un negocio en días, la tasa de recuperación de la inversión y el marco regulatorio; el

puntaje de nuestro país de 48.0, la región está liderada por Colombia con 79.3, le sigue Chile con 75.8 y nuestro vecino Perú alcanzó un puntaje de 65.6.

Dentro de cultura innovadora se considera actitud hacia el riesgo empresarial, disponibilidad para delegar autoridad, crecimiento de empresas innovadoras y empresas que han adoptado ideas disruptivas; Ecuador se localiza en el puesto 111 en este indicador.

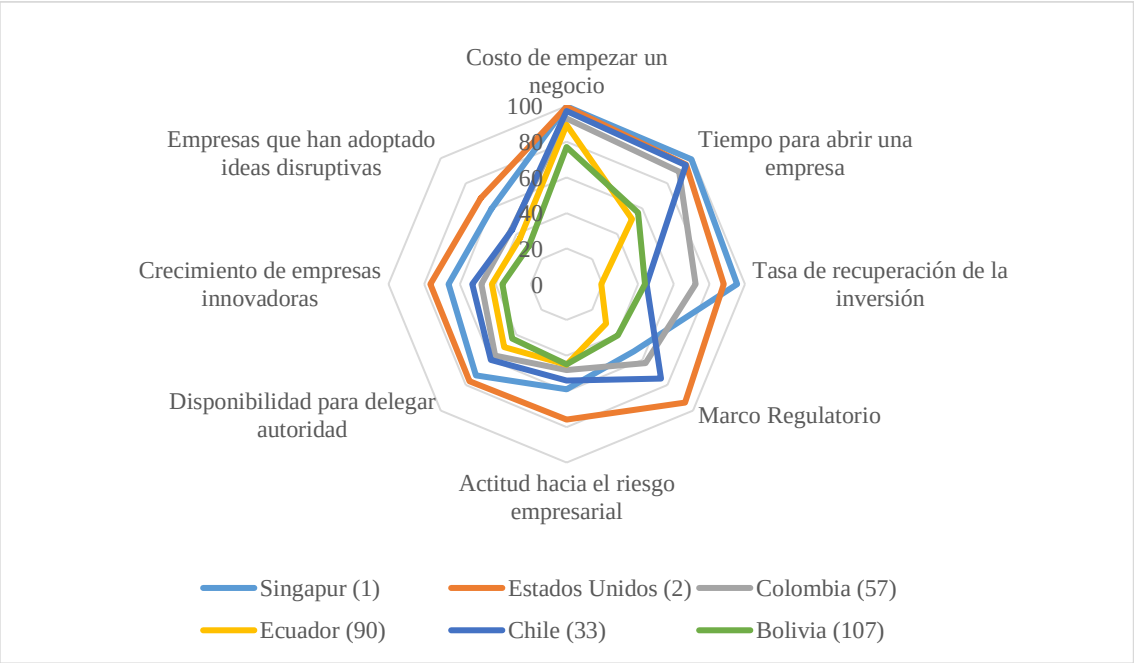


Gráfico 3 - 1: Indicadores de dinámica empresarial

Fuente: Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

En el Informe de Competitividad Global 2018 realizado por Octavio Martínez definen al segundo pilar, Capacidad de Innovar como la cantidad y calidad de la investigación y desarrollo formal; la medida en que el entorno de un país fomenta colaboración, conectividad, creatividad, diversidad y confrontación a través de diferentes visiones y ángulos; y la capacidad de convertir ideas en nuevos bienes y servicios.

Este pilar lo integran: Interacción y diversidad, investigación y desarrollo, y comercialización, dentro del doceavo pilar del reporte Ecuador ocupa el puesto 88, este pilar está liderado por Alemania.

Interacción y diversidad esta una arista compuesta por diversidad en la fuerza laboral (54.6), desarrollo de conglomerados/clúster (39.0), inventos lanzados internacionalmente (1.2) y colaboración de steakholders (38.8); nos encontramos en la posición 108 y el primer lugar lo ocupa Singapur.

Publicaciones científicas (73.0), solicitudes de patentes (2.1), gasto en Investigación +Desarrollo (14.8) y Prominentes instituciones de investigación (4.4); el segundo componente del pilar está libreado por Japón, nosotros nos ubicamos en la posición 79.

El último componente del pilar es la comercialización, en este aspecto se analiza sofisticación del comprador (32.9) y solicitudes de marca registrada (69.3); la arista es encabezada por Luxemburgo y Ecuador ocupa el lugar número 84.

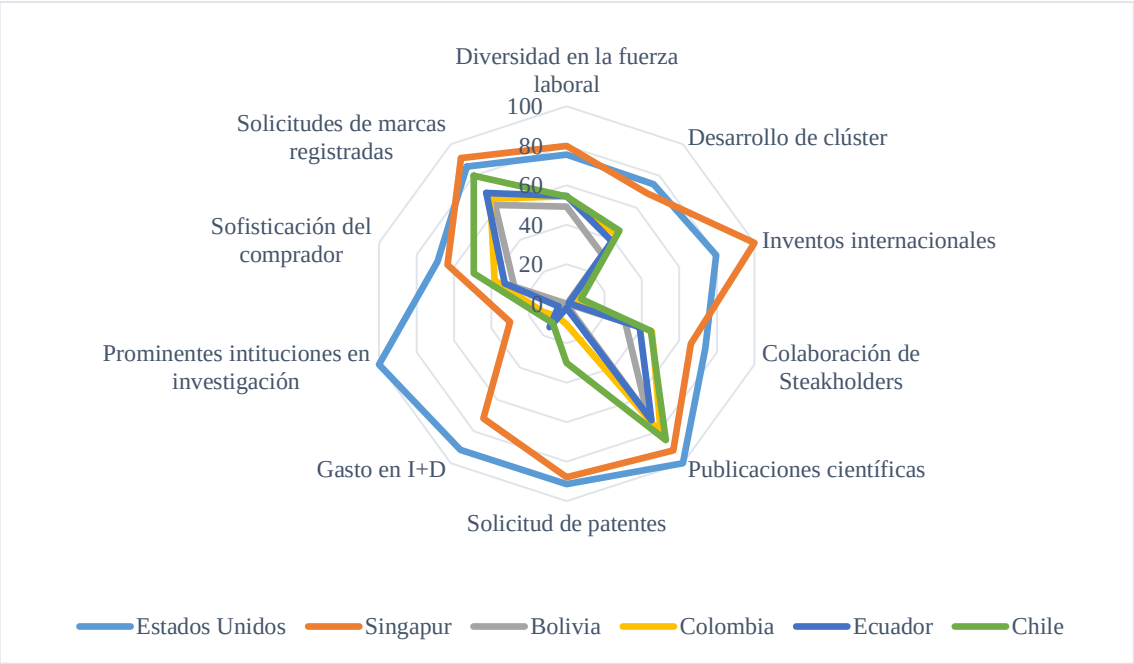


Gráfico 4 - 1: Indicadores de capacidad de innovación

Fuente: Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

El Ecuador ha descendido cuatro lugares en relación al índice de Competitividad Global del 2018, actualmente ocupamos 90 puesto.

En el 2014 la **Alianza para el Emprendimiento e Innovación del Ecuador** – AEI, publicó "Ecuador, un país emprendedor e innovador en el 2020" que es una estrategia estructurada por siete dominios, con el objetivo desarrollar el ecosistema de emprendimiento e innovación, en el estudio identificaron las brechas existentes en cada uno de los dominios y sugieren actividades a realizarse para cerrar las brechas.

Tabla 3 - 1: Dominios y Acciones del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación del Ecuador Estrategia 2020

ARÉA DEL ECOSISTEMA	BRECHAS IDENTIFICADAS	ACCIONES RECOMENDADAS
POLÍTICA Y MARCO NORMATIVO	Excesiva tramitología y centralismo. Incompatibilidad regulatoria y eliminación de leyes innecesarias. Falta de articulación entre instituciones del Estado para promover emprendimiento e innovación. Difícil acceso a incentivos fiscales para emprendimiento e innovación.	Análisis y reformas legales
		Creación de cuerpo legal
		Ventanillas únicas – información transparente
		Mejorar procedimientos informatizados
		Rutinas de monitoreo y evaluación independientes
		Creación de entidad rectora
		Mecanismos internacionales de coordinación (grupos de trabajo)
		Alineación de políticas de desarrollo con políticas de emprendimiento
		Creación de plataformas virtuales
		Difusión de información efectiva por varios medios
TALENTO HUMANO	Hace falta fomentar el desarrollo de vocaciones, capacidades y actitudes emprendedoras a través de todo el ecosistema educativo (primaria y secundaria). Malla curricular poco orientada a desarrollas competencias innovadoras. Desvinculación entre oferta y demanda de mano de obra especializada.	Mapear iniciativas existentes y evaluarlas
		Desarrollo de sensibilización empresarial desde años primarios
		Desarrollo vocacional y actividades extracurriculares en años secundarios
		Programa de emprendimiento a docentes
		Cooperación con el sector privado
		Currículo empresarial en años universitarios
		Integración de conceptos de innovación y creatividad en programas de capacitación
		Programas de capacitación para distintos tipos de emprendedores
		Difusión de carreras necesarias para el sector privado en colegios y universidades bajo programas de orientación vocacional
		Fomentar pasantías laborales y otros programas para estudiantes de secundaria y primeros años universitarios en empresas de vanguardia tecnológica
		Apoyar actividades de contacto laboral – empresarial en universidades
CULTURA	La mayor parte del emprendimiento está impulsado por necesidad en lugar de	Promover programas enfocados en el desarrollo de habilidades blandas y desarrollo personal

	motivaciones relacionadas a la oportunidad y al desarrollo.	Difundir oportunidades de negocio a través de plataformas, foros, ferias y otros medios
		Evaluar políticas de empleabilidad y encontrar sinergias
	Alta aversión al riesgo predominante entre los emprendedores. Falta fomentar la vocación de servicios para emprendedores, autoestima y el desarrollo personal de los emprendedores.	Difundir casos de éxito
		Campañas de difusión a nivel nacional, regional y local en colaboración con varios actores
		Talleres para reducir la aversión al riesgo entre emprendedores y empresarios
		Creación y acceso a redes de negocios
	Baja aspiración al crecimiento entre los emprendedores (exportar, mayores ventas)	Involucrar a comunidades diáspora en redes e iniciativas locales
		Impulsar visitar e intercambios con empresas extranjeras
INNOVACIÓN	Baja articulación y colaboración entre la universidad y la empresa en procesos de investigación básica y aplicada.	Evaluación (reforma) de normativa universitaria sobre investigación
		Generar espacios de diálogo entre empresa y academia
		Promoción de *spin-offs* universitarios y corporativos
	Construir una cultura de innovación en la academia y la empresa.	Fortalecer capacidad e infraestructura investigativa en universidades
		Incentivos para alianzas mixtas que financien la innovación
	Baja inversión en investigación y desarrollo por parte de empresas y universidades en relación total de la inversión realizada.	Casas abiertas, foros, ruedas de negocio entre estudiantes, investigadores y empresarios.
		Desarrollo de programas de incentivos para fomentar inversión en I+D+i bajo criterios clave de innovación
	Pocos incentivos para la protección intelectual y bajo control de cumplimiento de normas.	Evaluación de normativa de propiedad intelectual frente a normativas internacionales
		Abrir espacios de información y difusión sobre propiedad intelectual
		Brindar a investigadores e innovadores acceso optimizado a patentes a bajo costo
FINANCIAMIENTO	La oferta de productos financieros es inadecuada para el emprendimiento y la innovación (enfocada en micro empresas o empresas grandes).	Fondos público-privado de capital semilla
		Nuevas alternativas financieras tecnológicas
		Observatorio de dinámica financiera
		Préstamos basados en rendimiento e incentivos para la innovación
	Las regulaciones financieras dificultan la existencia de fondos de capital de riesgo.	Análisis y reforma de regulaciones financieras

	Hace falta incentivos para la creación de redes de inversionistas ángeles. Hace falta la existencia de fondos de garantía enfocados en emprendedores e innovadores (recursos destinados a garantizar el crédito).	Incentivos para creación de fondos de capital de riesgo
		Implementación de incentivos tributarios
		Implementación de programas informativos y educativos sobre inversión, educación financiera y contable
		Crear fondos de garantía para emprendimientos y MIPYMES innovadoras y/o adherirse a iniciativas regionales (fondo de fondos) en construcción
		Evaluar nuevas alternativas que cumplan el rol de garantías para acceder a créditos como activos intangibles
MERCADO	Pocos incentivos para la generación de encadenamiento productivos entre empresas grandes y micro-pequeñas y medianas empresas/comunidades, así como transferencia de tecnologías e información. Asimetría de información entre la demanda generada por consumidores nacionales e internacionales en la oferta de productos/servicios nacionales, producidor por emprendedores e innovadores. Baja sofisticación de la demanda, compra es impulsada por el precio y no por la calidad.	Incentivos para promover encadenamientos
		Desarrollo de proveedores
		Mapeo e identificación de necesidades empresariales
		Espacios de encuentro entre compradores y proveedores
		Promoción e información de la marca país
		Espacios de sensibilización de productos nacionales
		Plataforma informática con información comercial
ASESORÍA Y SOPORTE	Baja sofisticación tecnológica en las empresas y baja capacidad de respuesta por débil capacidad de manejo empresarial. Bajo aprovechamiento de recursos invertidos en I+D.	Desarrollo de servicios de desarrollo empresarial para distintas fases del proceso emprendedor
		Apoyo a redes de organizaciones públicas y privadas que provean servicios de desarrollo empresarial para fomentar su desarrollo y crecimiento
		Fortalecimiento de incubadoras, aceleradoras, centro de I+D y de transferencia tecnológica
		Parque tecnológicos o *HUBS*
		Misiones al exterior o inversas

	Pocos procesos de transferencia tecnológica hacia micro, pequeña y mediana empresa.	Desarrollo de programas que propicien la transferencia tecnológica a proveedores en cadenas productivas
		Mejorar el acceso a información sobre avances tecnológicos y tecnología disponible
		Facilitar el acceso a I+D externa

Fuente: Ecuador un país emprendedor e innovador en el 2020, 2014
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Uno de los dominios de la estrategia es el de Innovación, que tiene como objetivo "impulsar la competitividad de las MiPymes y emprendimientos a través de la inclusión y promoción de la innovación". (AEI, 2014)

Conseguir que las brechas identificadas se cierren es un trabajo que se debe generar en red, para lo cual es necesario que se involucren varias instituciones, en la ciudad de Quito durante los años 2018 y 2019 más de una organización ofertó servicios que contribuyan al desarrollo e innovación en la PYMES.

Tabla 4 - 1: Programas de gestión de innovación ofertados en la ciudad de Quito

INTERNACIONALIZACIÓN				
INSTITUCIÓN	**PROGRAMA**	**SERVICIO**	**FINANCIAMIENTO**	**DURACIÓN**
CORPEI	EXPORT-DES 'EXPORTACIÓN PARA EL DESARROLLO'	Los campos en los que podrán mejorar las MIPYMES serán: Certificaciones Internacionales, Sistemas de Calidad, Mejoramiento Productivo, Mejoramiento de Infraestructura, Mejoramiento de empaque, etiquetado y Gestión empresarial.	Monto financiado por la UE: 80% (4.200.000 €)	36 meses
CAF - FEDEXPOR (PRO ECUADOR - ESPOL)	PROGRAMA DE EMPRESAS EXCELENCIA EXPORTADORA	Acompañamiento especializado que favorezca la implementación de procesos innovadores y de gestión empresarial, materializando la consecución de certificaciones	CAF - Banco de Desarrollo de América Latina	18 meses

		de calidad, adecuaciones de productos, nuevos mercados de exportación, entre otros aspectos ofrecidos por el programa.		
MUYU - MIPRO	MUYU EXPORT	3 etapas: 1. Prepárate: se impartirán herramientas para un correcto desarrollo de la idea del emprendimiento en 10 talleres. 2. Emprende: trabajará con emprendedores en etapa inicial o que aún no se han conectado efectivamente con el mercado. 3. Aceleración comercial, para apoyar a quienes ya comercializan y buscan su expansión o crecimiento.	1ERA ETAPA: MASTER GAME ECUADOR invierten $100.000 para las capacitaciones de la primera etapa que son gratuitas para los participantes. MIPRO: 12 MILLONES PARA FINANCIAR CAPITAL SEMILLA Y DE RIESGO.	
EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA (MPCEIP) Y GOBIERNO COREANO	PROGRAMA DE ASESORAMIENTO Y SOLUCIONES TESNOLÓGICAS DESDE COREA	Resolver problemas técnicos y formar redes de negocios con compañías de ese país. También fortalecer capacidades en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), cumplimiento de normas y certificaciones requeridas por el mercado asiático.	Gobierno de Corea	6 años (3 programa- 3 de monitoreo y evaluación)
		FORMACIÓN		
IDE BUSINESS SCHOOL - UNIVERSIDAS DE LOS HEMISFERIOS	PPE - PROGRAMA PARA PROPIETARIOS DE EMPRESAS	Empresas familiares - negociación - control directivo - mercadeo y ventas -	5 mil dólares	7 meses

		estrategia e innovación		
		ACELERACIÓN		
IMPAQTO	PROGRAMA DE ACELERACIÓN PARA EMPRENDIMIENTO CON EL AVAL DE GOOGLE DEVELOPERS LAUNCHPAD	El programa tiene el propósito de crear un impacto económico, social y ambiental a través de talleres con expertos de la red de Google. Los seleccionados tienen la oportunidad de desarrollar su red de contactos y de conectarse a opciones de inversión; los finalistas tienen la oportunidad de recibir entre 5,000 a 10,000 dólares de capital al final del programa durante la Cumbre Latinoamericana de Inversión de Impacto en Quito.	CREAS	6 meses

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

1.2.2 Impacto: conceptos e introducción

Es importante tener claro lo que se considera como una evaluación de impacto, para esto es necesario definir los términos. En el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados (BancoInteramericanodeDesarrollo, 2010) encontramos lo siguiente:

Evaluación (la definición se encuentra en inglés, español y francés) "Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere

al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida."

Impactos "Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no."

Una evaluación de impacto nos ayuda a identificar el efecto ya sea positivo o negativo que un programa tuvo en este caso en las institucionales participantes, realizar la evaluación es un proceso que genera evidencia sobre si el programa funciona o no, porque no funciona y cómo mejorarlo para optimizar recursos y alcanzar los objetivos.

Las evaluaciones de impacto forman parte de una agenda más amplia de formulación de políticas públicas basadas en evidencia. Esta tendencia mundial creciente se caracteriza por un cambio de enfoque, ya que en lugar de centrarse en los insumos lo hace en los productos y resultados, y está reconfigurando las políticas públicas. Centrarse en los resultados no solo sirve para definir y hacer un seguimiento de los objetivos nacionales e internacionales, sino que –además– los administradores de programas utilizan y necesitan cada vez más los resultados para mejorar la rendición de cuentas, definir las asignaciones presupuestarias y orientar el diseño del programa y las decisiones de políticas. (Evaluación de Impacto en la práctica, 2017).

La evaluación de impacto es uno de los numerosos métodos que existen para apoyar las políticas públicas basadas en evidencia, incluidos el monitoreo y otros tipos de evaluación. (Evaluación de Impacto en la Práctica, 2017)

El monitoreo es un proceso continuo en el que se da seguimiento a los participantes de un programa, se monitorean los desembolsos financieros y la incidencia que el programa tiene en el desarrollo de las actividades de los participantes, en este caso particular ninguna empresa participantes recibió financiamiento por que no se realizó monitoreo cuando el programa finalizó, únicamente se lo durante el proceso de formación. Las evaluaciones se realizan en momentos puntuales, el monitoreo es permanente.

1.2.3 Métodos de Evaluación

Una evaluación puede realizarse con distintos enfoques, a continuación, en la "Ilustración 2" se enlistan los tipos de evaluación que se pueden llevar a cabo.

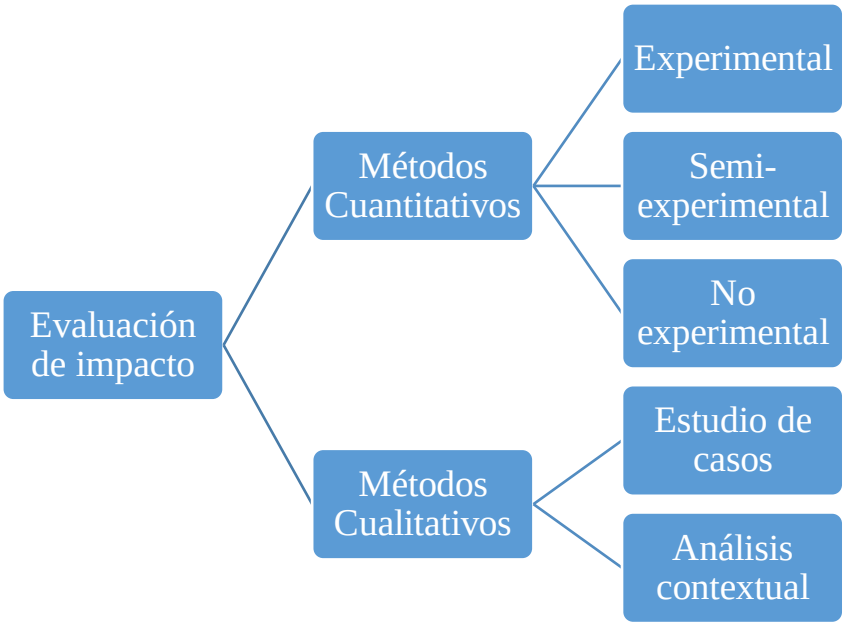


Figura 1 - 1: Tipos de Evaluación de Impacto

Fuente: Guía para la evaluación de impacto, 2019

1.1.1.1 Métodos cuantitativos

Según la Guía para la evaluación de impacto, el método cuantitativo busca verificar la relación de causalidad entre la acción de formación y sus impactos, utiliza la información contenida en los objetivos del programa y, con base en la información recolectada, establece el grado en que los objetivos se alcanzaron, mediante un indicador. (OIT, 2019)

Los métodos cuantitativos evalúan cifras, para poder realizar las evaluaciones se construyen indicadores diseñados en función del objetivo del programa, se puede evaluar antes, durante y después esto dependerá de la planificación que se haya realizado, mientras más planificado sea mejor resultados se obtendrán porque no tiene lugar la improvisación que puede afectar la percepción del impacto identificado.

A continuación, se detalla de manera concreta los tres diferentes diseños de evaluación por método cuantitativo:

- Diseño Experimental

Para realizar este tipo de estudio es necesaria la existencia de dos grupos, el de estudio y el de control. Los grupos se forman de un conjunto en el que todos los participantes cumplan con los

mismos parámetros para empezar en condiciones equitativas y poder determinar de manera objetiva el resultado del programa.

Para formar el grupo de estudio (son los que van a participar) y grupo de control se sortea de manera aleatoria los integrantes de cada uno de los grupos; una vez conformados los equipos se realizarán evaluaciones antes, durante y después, estas comparaciones se efectúan utilizando indicadores que evidenciaran el impacto generado por el programa en los participantes.

Se establecen de manera clara la relación causa –efecto que tiene el programa en los participantes, se emplea un grupo de control para descartar fenómenos externos que afectan a los participantes de los dos grupos.

- Diseño Semi-experimental

Se lo conoce también como cuasi experimental, es un diseño similar al experimental debido a que se requiere dos, participantes y control. La diferencia radica los integrantes del grupo de control también participan en el programa, adicional los individuos ingresan al programa voluntariamente no por un sistema de sorteo aleatorio.

Se busca que los participantes que integran los grupos posean similares características, se realizan evaluaciones antes y después, o solo después.

- Diseño No experimental

Bajo este enfoque no se emplean grupos de control, esto puede ser porque no se consideró conformarlos antes de arrancar con el programa o porque existen limitaciones para crear el grupo de control. Cuando se realiza una evaluación de impacto con diseño no experimental, se realizan mediciones en periodos determinados a las que se denomina diseños seriados, por están diseñadas para evaluar series de tiempo y los resultados de las mediciones dependerá de los indicadores que se estén utilizando.

1.1.1.2 Método cualitativo

Se trata de comprender los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados (Valadez y Bamberger, 1994).

El enfoque cualitativo utiliza métodos relativamente flexibles durante el diseño, recopilación de datos y análisis. Los datos cualitativos también se pueden cuantificar. Entre las metodologías que se usan en las evaluaciones cualitativas de los efectos se encuentran las técnicas elaboradas para la evaluación rural rápida, las que se basan en el conocimiento de los participantes sobre las condiciones que rodean al proyecto o el programa que se está evaluando, o las evaluaciones participativas, en que las partes interesadas intervienen en todas las etapas de la evaluación, determinando los objetivos del estudio, identificando y seleccionando los indicadores que se usarán y participando en la recopilación y análisis de datos. (Baker, 2000)

Al emplear este enfoque se considera información del tipo no numérico, al combinarlo con métodos cuantitativos se puede diseñar:

- Estudio de caso

El propósito del estudio de casos es examinar el efecto del programa en los beneficiarios para lo cual, se describen y definen los beneficiarios del programa, examinan sus necesidades y determinan hasta qué punto éstas fueron satisfechas efectivamente por la intervención (Stufflebeam, 2000).

- Análisis contextual

Es una forma de seguimiento y evaluación participativa que involucra a los interesados en la acción evaluada, tanto en el análisis de los cambios, como en el de los datos recogidos.
Se produce durante todo el ciclo del programa y proporciona información para ayudar a las personas a manejarlo. Proporciona datos sobre el impacto y los resultados que se pueden utilizar para ayudar a evaluar el desempeño del programa en su conjunto. El proceso implica la recopilación de cambios significativos que provienen de las historias ocurridas en el terreno y la selección sistemática de las más importantes de por grupos escogidos entre los interesados. El personal del equipo evaluador y los interesados escogidos trabajan juntos en la búsqueda del impacto de la acción. (OIT, 2019)

1.2.4 Desing Thinking

En 1968, el autor Herbert Simon introduce el téhrmino *Desing thinking* en un libro titulado, La Ciencia de lo Artificial. Desde ese momento, el término se ha popularizado y conceptualizado de diferentes maneras. Thomas Lockwood, presidente del Design Management Institute (DMI), define el término como “esencialmente un proceso humano centrado en la innovación que hace

hincapié en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, visualización de ideas, prototipos rápidos concepto y análisis de negocio concurrente, que en última instancia influye en la innovación y la estrategia de negocios". (Desing Thinking ,2016) No obstante, Chermack y Coons (2015) lo definen como "un conjunto de habilidades humanas únicas que históricamente han mantenido viva a la humanidad y la han llevado a donde está hoy".

El Desing Thinking aplicado al emprendimiento e innovación es enfoque para resolver problemas, que experimentan los consumidores; nace de la creatividad y utiliza distintas perspectivas y métodos de trabajo para resolver con productos o servicios las necesidades insatisfechas que manifiestas los consumidores.

El Desing Thinking surge como un medio para resolver problemas desde la perspectiva del cliente o usuario, con el objetivo de determinar de mejor manera el uso y requisitos de la solución propuesta. (Shapira, 2017; Geissdoerfer, 2016).

Corporaciones tecnológicas como SAP, IBM, Apple, Uber, Airbnb y Capital One, han utilizado Desing Thinking como medio para desarrollar mejores productos y servicios, esto se debe a que la innovación y la empatía son la base de la metodología de desarrollo al aplicar el desing thinking. El pensamiento de diseño más conocido como Desing Thinking, se basa en el proceso de empatizar e interactuar con el cliente desde el inicio del proyecto hasta que uno tenga una solución que satisface las necesidades y el entorno del cliente. (Plattner, 2016).

Figura 2 -1: Proceso de Desing Thinking

Fuente: Ideo y Riverdale, 2016.

El Design Thinking comienza definiendo el problema y luego desarrollar una solución, con un enfoque en cliente o usuario del producto final. (Plattner, 2016). Al enfocarse en entender el problema del cliente o usuario final, se obtiene la información e insumos necesarios para desarrollas el prototipo de la solución; pero antes de continuar desarrollando el prototipo es necesario realizar pruebas con los usuarios que validen que la solución propuesta funciona y satisface las necesidades.

El proceso de Desing Thinking consta de cinco componentes que incluyen: empatizar, definir, idear, crear prototipos y probar los prototipos. En un artículo publicado en el 2017 como resultado de la Conferencia Internacional de Innovación Aplicada se define cada una de las etapas como:

- Empatizar

El componente más importante es la empatía. Durante la fase de empatía del investigador o grupo, se trabaja para entender al cliente o al usuario que es va a utilizar el producto o servicio final. Cuando un investigador realmente entiende al usuario, él o ella podrán comprender de manera más clara los problemas a los que se enfrentan. Para recopilar la información se emplean procesos como observar, involucrarse a través de la conversación y las entrevistas, pero no solo con el propósito de empatizar con el usuario, sino también el de entender completamente el problema y todos los asuntos relacionados. Los investigadores deberían poder desarrollar y experimentar rutinas similares a las que los usuarios. El objetivo de esta fase es reunir la mayor información para comprender mejor las experiencias de los usuarios.

- Definir

Basado en lo que se aprende durante la fase de empatía, la etapa de definición es donde los investigadores aportan enfoque y claridad a los parámetros del problema. El investigador, con mayor comprensión de los resultados obtenidos de la fase de empatía, junto con el conocimiento y visión del entorno, debería poder documentar los requisitos de forma tan clara, que sea capaz de generar un patrón de conducta. Quienes trabajan bajo este enfoque de pensamiento utiliza herramientas para guiar y entender los problemas experimentados por el usuario. El investigador debería poder ver el problema desde un nivel superior nivel o con una perspectiva más integral.
Al aprender más sobre el usuario y la situación y el ambiente, el investigador está en la capacidad de ver el problema de manera más clara. Una vez que se definen los requisitos, un equipo de investigación es capaz de pasar a la siguiente fase para generar ideas que soluciones y aborden

los problemas. Esta fase debe concluir con un esquema sobre los requerimientos en los que se establece claramente alcance y los parámetros de los problemas.

- Idear

La fase de la ideación consiste en generar múltiples ideas que podrían ser posibles soluciones a los problemas definidos previamente, o al menos parte de la solución al desafío propuesto. Esto se logra creando una amplia gama de posibles ideas, para lograrlo los investigadores deben usar su imaginación y mira más allá de las soluciones potencialmente obvias. Esto hace que las ideas lleguen a un nivel de innovación.

La fase de ideación incluye varias técnicas de innovación como la construcción de prototipos, lluvias de ideas y mapas mentales. La creación de prototipos es especialmente importante durante esta fase, debido a que proporciona nuevas perspectivas de los problemas a partir de las posibles soluciones.

- Prototipar

En la fase de crear un prototipo es importante establecer que un prototipo podría variar en cualquier lugar, desde notas adhesivas en un tablero hasta un producto tangible. Cuanto más realista sea el prototipo a la versión que empleará el usuario final, mejor es la retro alimentación, comentarios e ideas para mejorarlo.

Los prototipos permiten a los equipos reconocer fallas en la concepción de la solución, al visualizar la interacción que tienen los clientes con su producto.

- Probar

Las pruebas son una forma de solicitar retroalimentación y aprender de los prototipos e ideas creadas en las fases previas. Las pruebas permiten repetir el proceso de aplicar la empatía, cómo los usuarios experimentan el prototipo y compararla con los comentarios e ideas iniciales. La retroalimentación en la fase de prueba será de ayuda, debido a que permite redefinir y re direccionar prototipos y, en última instancia evidencia si los problemas definidos están siendo abordados adecuadamente.

1.2.5 Metodología Lean Startup

Eisenman y Paternoster coinciden en que no existe una definición única y universalmente aceptada de Startup. Para Eisenmann, Ries y Dillard (Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup, 2011), las startups son empresas creadas para lanzar nuevos productos al mercado. Eric Ries (The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business, 2011) describe a las startups como emprendimientos diseñados para crear un nuevo producto o servicio en un mercado lleno de incertidumbre.

Del mismo modo, para Steven Blank (The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that win, 2007) establece que el objetivo principal de una startup debe ser encontrar una solución con un modelo de negocio replicable y escalable.

En este sentido, los académicos concuerdan con que es una empresa nueva o naciente, en las primeras etapas de operación, la mayor parte del tiempo no tiene un modelo de negocio consolidado y viable que sea capaz de sostener los objetivos de la organización a largo plazo (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Chrisman, 2005; Teece, 2010).

Como argumentan Chesbrough y Rosenbloom (2002), el modelo de negocio inicial de una empresa es una hipótesis o una idea vaga de cómo entregar valor al cliente. Teece (2010) complementa, afirmando que el modelo de negocio ideal rara vez aparece en las primeras etapas de un nuevo negocio.

En la actualidad, el entorno y la situación presentan un alto grado de incertidumbre, complejidad y velocidad de cambio, esto es más evidente y difícil para la las nuevas empresas. Varios autores creen que el éxito llega en función de la velocidad a la que la organización puede realizar pruebas y experimentos, aprender y evolucionar a partir del modelo de negocio (Mcgrath y Macmillan, 1995; Lynn, 1996; Osterwalder y Pigneur, 2010).

Este es un paradigma que se considera desde que el internet apareció y con él, la velocidad y obsolescencia están presentes en todos los aspectos no solo de los productos o servicios presentes en el mercado si no también, en otros aspectos y áreas de desarrollo. Las empresas son el ejemplo perfecto de un entorno en el que la velocidad de los negocios crea la necesidad de que los modelos de negocio sean puestos a prueba constantemente y modificados (Wirtz, 2010).

Para lograr que los modelos de negocio evolucionen de manera cíclica, los startups deben implementar métodos y procesos rápidos y simples que les permitan iterar y evolucionar los prototipos básicos de productos por medio de la opinión constante de los clientes (Paternoster, 2014).

En este sentido, Eric Ries (2011) popularizó el término Lean Stratup para describir una metodología orientada a ayudar a las organizaciones a realizar experimentos e iterar cuando buscan un modelo de negocio sostenible; el trabajo e Ries ha tenido amplias repercusiones en el mercado y atención de los emprendedores, agencias de desarrollo económico, academia y otros actores del emprendimiento.

La metodología presentada por Eric Ries se centra en construir, medir y aprender; estas actividades se deben cumplir partiendo de una idea y optimizando al máximo los recursos necesarios para que un prototipo llegue al mercado.

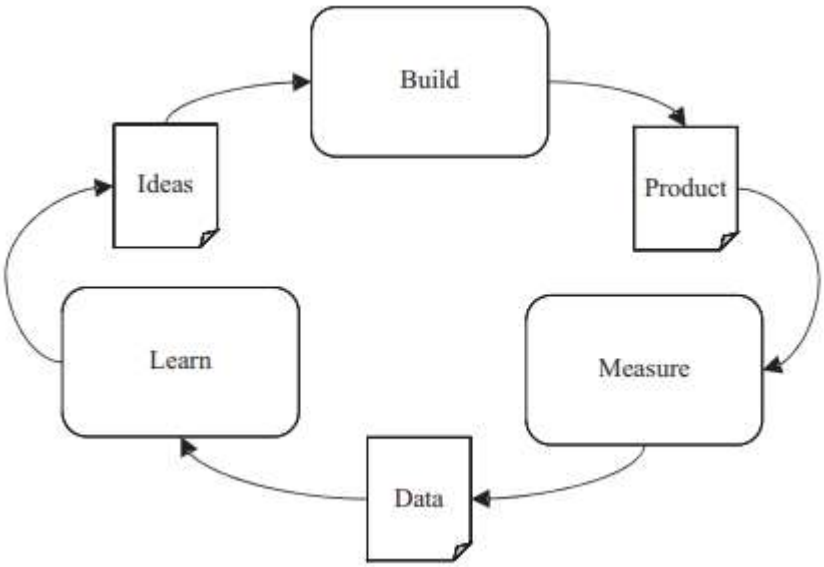


Figura 3 -1: Proceso de Lean Startup
Fuente: Lean Startup: a comprehensive historical review, 2018

Para un mejor análisis y con los aportes de Ries (2011), Eisenmann (2011) y Blank and Dorf (2012), a continuación, se describen las actividades constitutivas de la metodología con los siguientes pasos:

- Construir la visión de negocio

También conocida como ideación, etapa en la que se da proceso creativo de generar ideas y diseñar el negocio que el emprendedor quiere desarrollarse (Mueller y Thoring, 2012).

La visión empresarial debe permanecer igual mientras se ejecuta el ciclo del desarrollo del Modelo de Negocio, descartándose solo si los experimentos dan resultados lo suficientemente sólidos de percepciones negativas. La fase de ideación no es parte explícita de la metodología Lean Stratup.

- Formulación del modelo de negocio y las hipótesis

En este paso, el modelo con el que se entrega la propuesta de valor a los clientes está diseñado. Una hipótesis es una formalización explícita o implícita de supuestos sobre una o más dimensiones del modelo de negocio, que al iniciar el proceso de consideraban inciertas o dudosas (Blank y Dorf, 2012). Los resultados de este paso son siempre ideas.

- Construcción de experimentos

Es una actividad de naturaleza científica en la que el investigador o el empresario, a través de la manipulación de variables controladas, observa el cambio en las variables independientes. Se utilizan para probar las hipótesis del modelo de negocio. Existen varios tipos de experimentos, como entrevistas cualitativas, pruebas a / b, prototipos, páginas de lanzamiento, producto mínimo viable (MVP), pruebas de humo y pruebas tipo conserje (Blank y Dorf, 2012).

- Medición de resultados

A través del análisis de datos y el uso de herramientas estadísticas, el emprendedor debe medir y monitorear los resultados de sus experimentos y confrontarlos con las hipótesis previamente definidas.

- Aprendizaje

Es un concepto clave y un objetivo en las primeras etapas de una startup. Consiste en confirmar o descartar hipótesis a través de experimentos.

Eric Ries (2011) llama a esto aprendizaje validado, cuyos resultados se dividen en cuatro categorías: pivotar, iterar, escalando y rindiéndose.

Después de realizar un experimento y descartar una hipótesis, pivotar es la acción de cambiar radicalmente una o más dimensiones del modelo de negocio para formular una nueva hipótesis y probarla a través de nuevos experimentos (Blank y Dorf, 2012).

Iterar es un cambio menos radical que pivotar. Gracias al aprendizaje adquirido, consiste en promover uno o más cambios en el modelo de negocio o producto para probar las nuevas hipótesis. En general, las iteraciones tienen un valor positivo, ya que significan que la startup se está acercando a un modelo de negocio viable (Blank y Dorf, 2012).

Escalar es la situación en la que los empresarios creen que han encontrado un modelo de negocio sostenible y están dispuestos a invertir más en el negocio para crear una organización funcional a su alrededor y obtener economías de escala (Blank y Dorf, 2012).

Los empresarios deben estar conscientes de que renunciar puede ser el resultado de los experimentos, esto ocurre cuando las pruebas y los experimentos demuestran que el conjunto de visión empresarial no es capaz de generar desarrollo sostenible con el modelo de negocio.

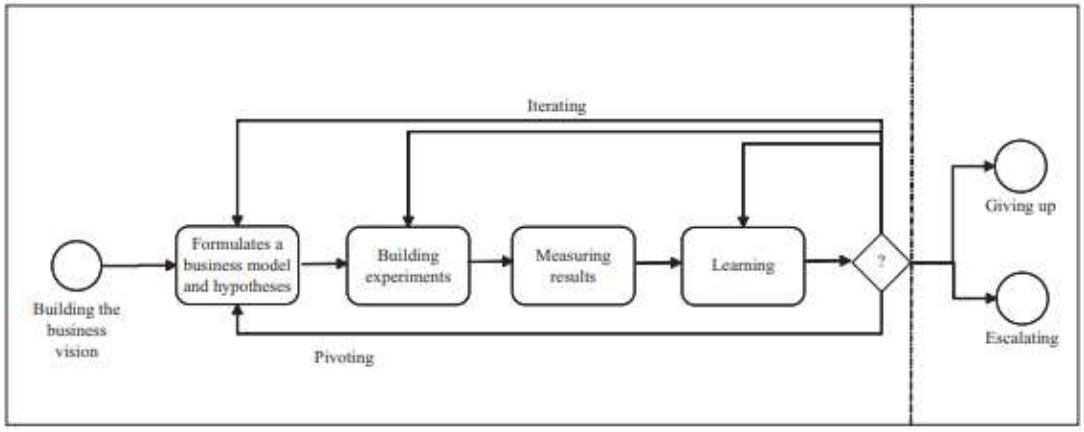


Figura 4 - 1: Proceso de la metodología Lean Startup
Fuente: Lean Startup: a comprehensive historical review, 2018

1.2.6 Metodología Lean Strategy

Lean Strategy es la combinación de 12 años de trabajo práctico con más de 600 startups y cientos de empresas desde multinacionales a pymes con teoría de estrategia e investigación del consumidor aplicable (Mancuso, El origen de Lean Strategy, 2016).

El aporte realizado por Eric Ries con Lean Startup inspiró el desarrollo de la metodología y las herramientas, a diferencia de Lean Startup que fue desarrollada en un ecosistema emergente de

emprendimiento digital como Silicon Valley, Lean Strategy fue aplicada y validad en cualquier tipo de empresa debido a que es mucho más robusta y de fácil aplicación.

Es una metodología que permite a marcas existentes o startups con potencial de crecimiento, diseñar una estrategia ágil, flexible y rentable a partir de detectar oportunidades atractivas y sin desperdiciar recursos, tiene una filosofía de validación rápida en cuanto a las ideas, conceptos, propuestas de valor y modelo de negocio pero con un análisis estratégico antes de descartarlas y con más razón aún antes de ser implementadas.

Lean Strategy se basa en la filosofía *LEAN*= no desperdiciar recursos, y la aplica a la estrategia completa para hacerla dinámica (Mancuso, El origen de Lean Strategy, 2016).

La relación del autor con la filosofía "*Lean*" surge en el 2002 cuando se encontraba cruzando un MBA en el Instituto de Empresas en Madrid, se especializó en *Lean Manufacturing* al llevar a la práctica su conocimiento en la industria química y biotecnológica, alcanzó muy buenos resultados en la eficacia de manera puntual en la optimización de costos.
La metodología se trabaja bajo cuatro pilares que son:

- Por qué lo hacemos "Causa"
- Hacia dónde vamos "Oportunidad"
- Con qué lo hacemos "Propuesta de Valor de la Marca"
- Cómo lo hacemos "Modelo de Negocio"

Los creadores de esta metodología son los propietarios de la empresa TheRealValue que cuenta con su sede en Medellín, el propósito es de la metodología está alineado al de la empresa que es "lograr que en el mundo se creen más marcas exitosas y para eso suceda se necesita una estrategia ágil y flexible que parta siempre de la detección oportunidades en *Customer Jobs*" (Mancuso, El origen de LeanStrategy, 2016).

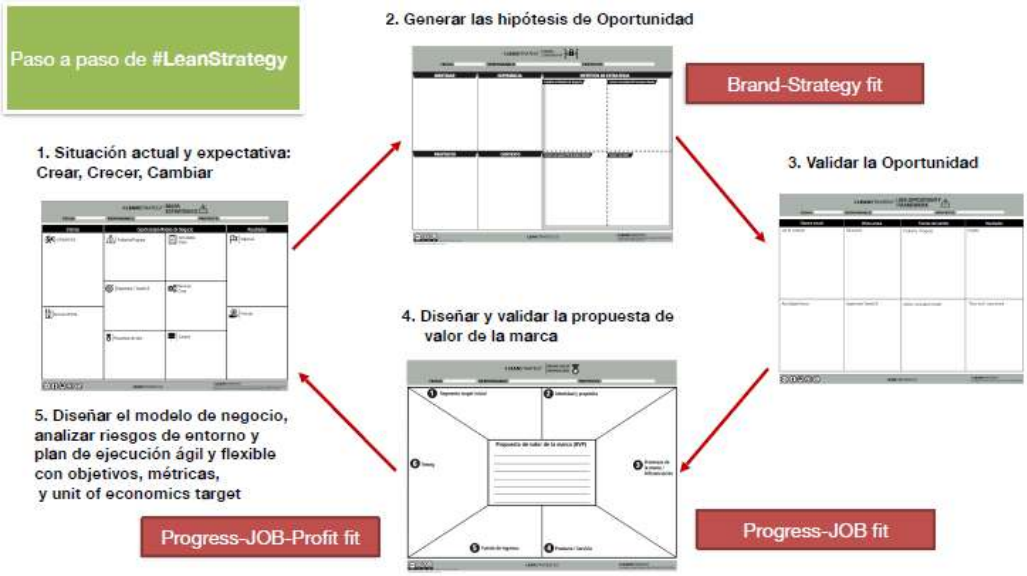


Figura 5 -1: Paso a paso de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018.

La metodología Lean Strategy tiene como propósito crear, crecer y cambiar a Startups y empresas a través de una estrategia ágil y flexible. Ésta pretende garantizar su sostenibilidad y escalabilidad en el mercado para lo cual, propone la utilización eficiente de marcos de análisis claves como apoyo al desarrollo de la estrategia (Vargas, Planeación Estratégica, basada en La Metodología Lean Strategy en una empresa constructora, 2019).

1.2.5.1 Mapa Estratégico

La herramienta más importante de la metodología es el LeanStrategy Map o Mapa Estratégico, en el mapa se empieza el análisis de la estrategia de la marca para realizar un análisis sistémico a la inicial y se termina re - diseñando cuando evolucionan las hipótesis, resultados y definiciones plasmadas.

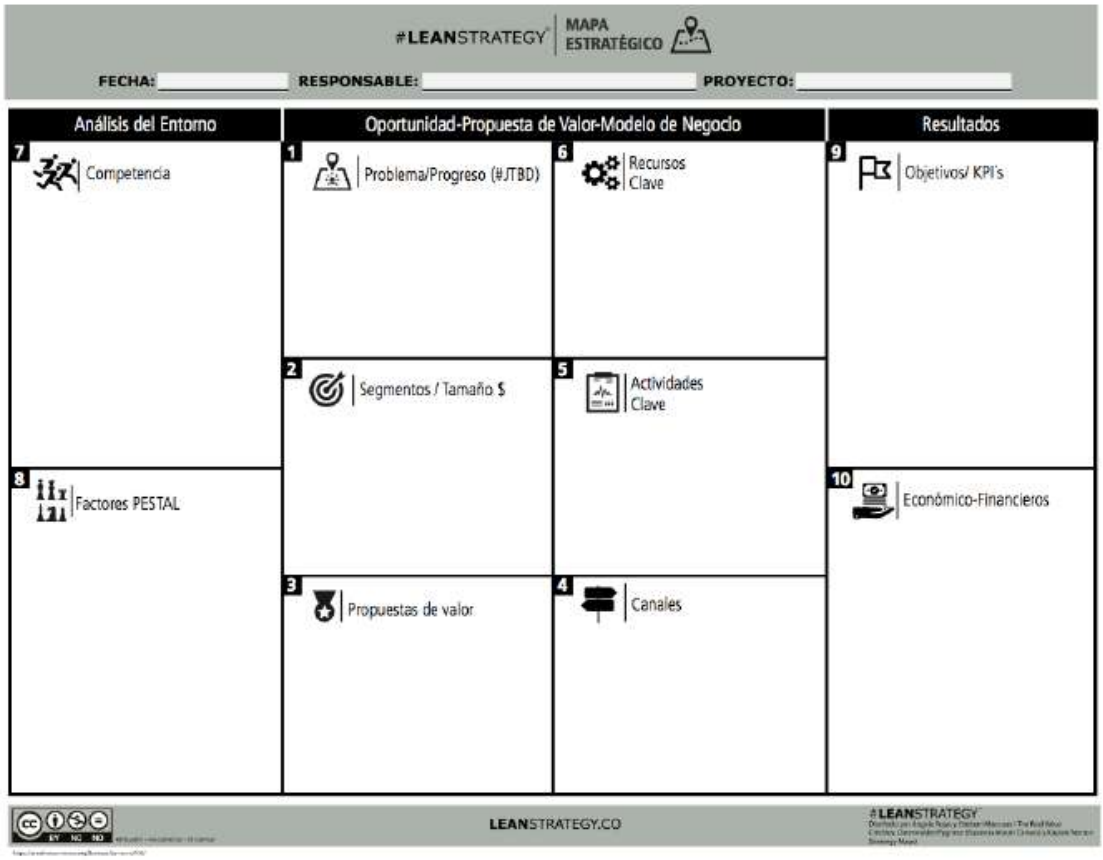


Figura 6 - 1: Mapa Estratégico de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue2018

1.2.5.2 Brand Strategy fit

Permite plasmar la situación actual de la empresa y con base en ella el foco viable de la estrategia, al encontrar debilidades en la marca permite tomar la decisión de revitalizar la marca o trabajar sobre el factor o factores críticos descubiertos.

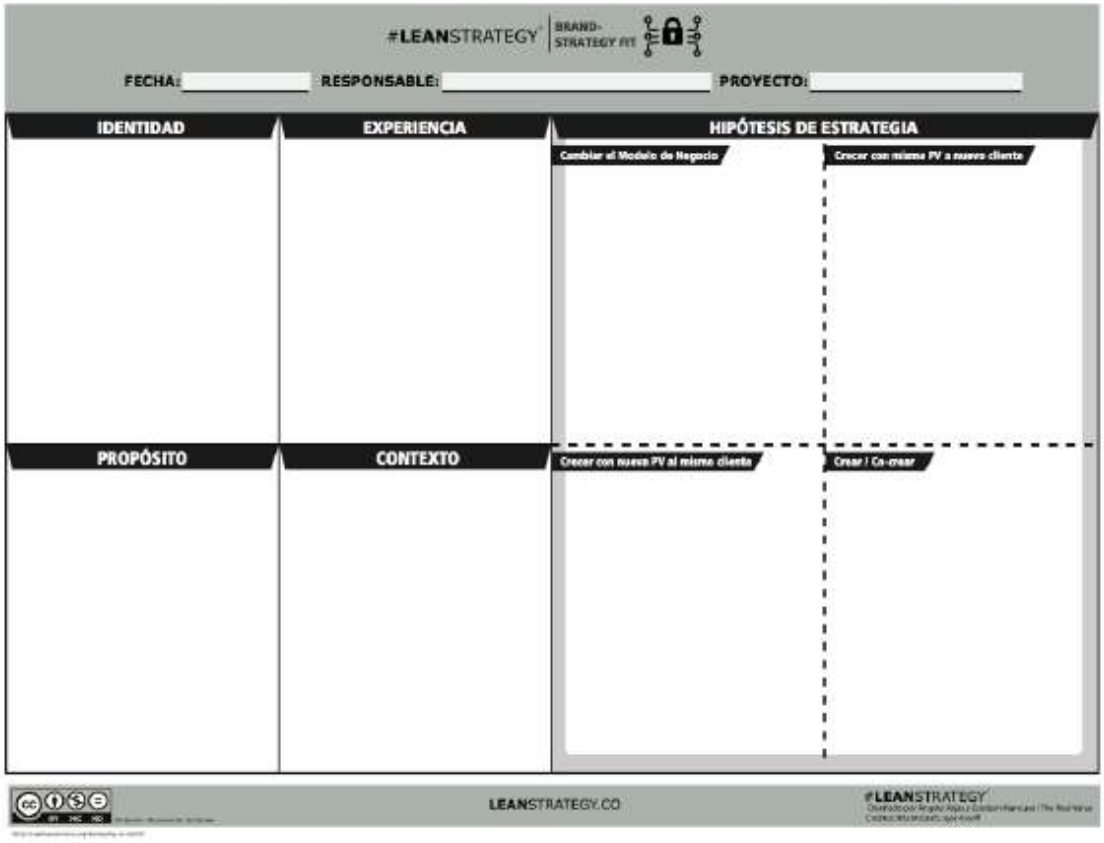
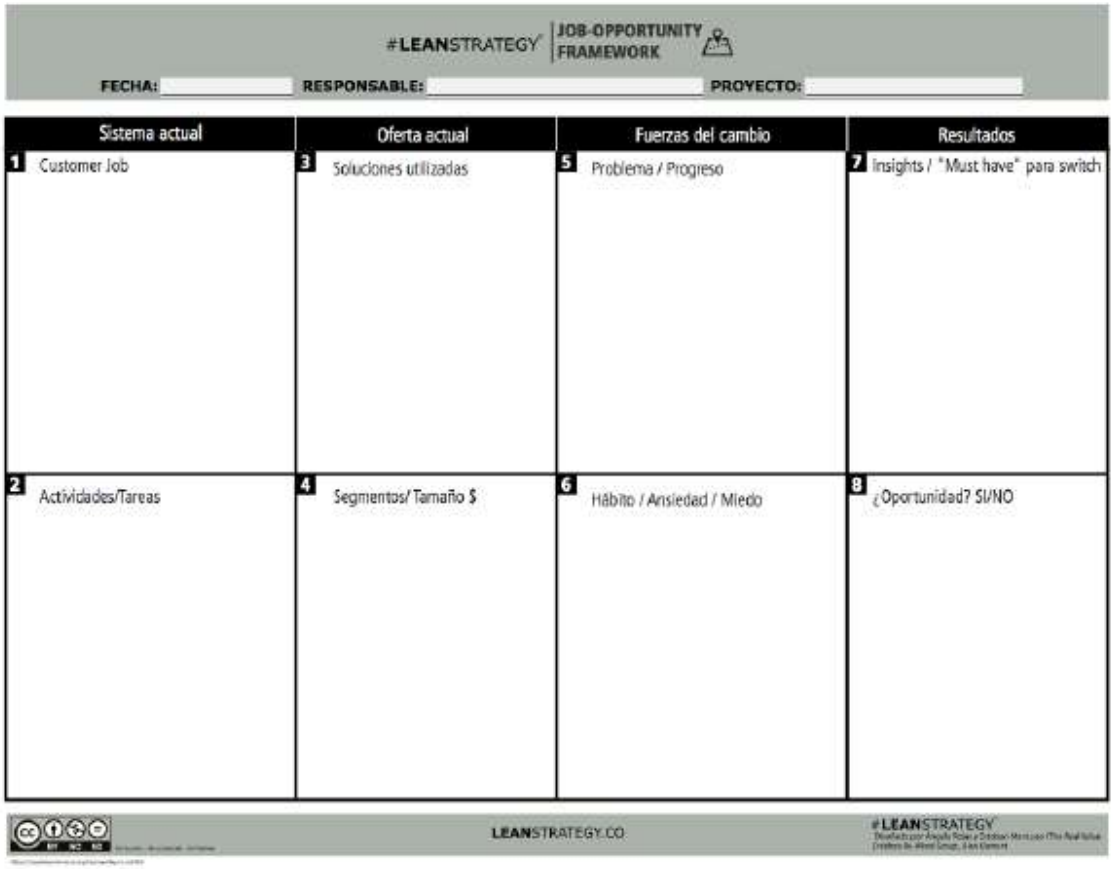


Figura 7 - 1: Brand Strategy Fit de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue2018

1.2.5.3 Job Opportunity Framework

La herramienta permite identificar el Customer Job o trabajos/actividades que debe realizar el cliente con las características a evaluar, entender la estructura de las actividades clave, tareas y soluciones, hábitos y miedos del consumidor y los deseos de progreso para evaluar si existe o se puede crear un potencial *Job to be Done- JTBD* que significa Trabajo/Actividad solucionada o resuelta que genera un nivel mayor de satisfacción que la solución existente en el mercado hasta ese momento.



#LEANSTRATEGY | JOB-OPPORTUNITY FRAMEWORK

FECHA: RESPONSABLE: PROYECTO:

Sistema actual	Oferta actual	Fuerzas del cambio	Resultados
1 Customer Job	3 Soluciones utilizadas	5 Problema / Progreso	7 Insights / "Must have" para switch
2 Actividades/Tareas	4 Segmentos/ Tamaño $	6 Hábito / Ansiedad / Miedo	8 ¿Oportunidad? SI/NO

LEANSTRATEGY.CO #LEANSTRATEGY

Figura 8 -1: Job Opportunity Framework de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

1.2.5.4 Switch Interview Guideline

La matriz del Switch Interview Guideline ayuda a procesar los puntos relevantes que salen de las entrevistas en profundidad, permite ordenar la información para facilitar la toma de decisiones.

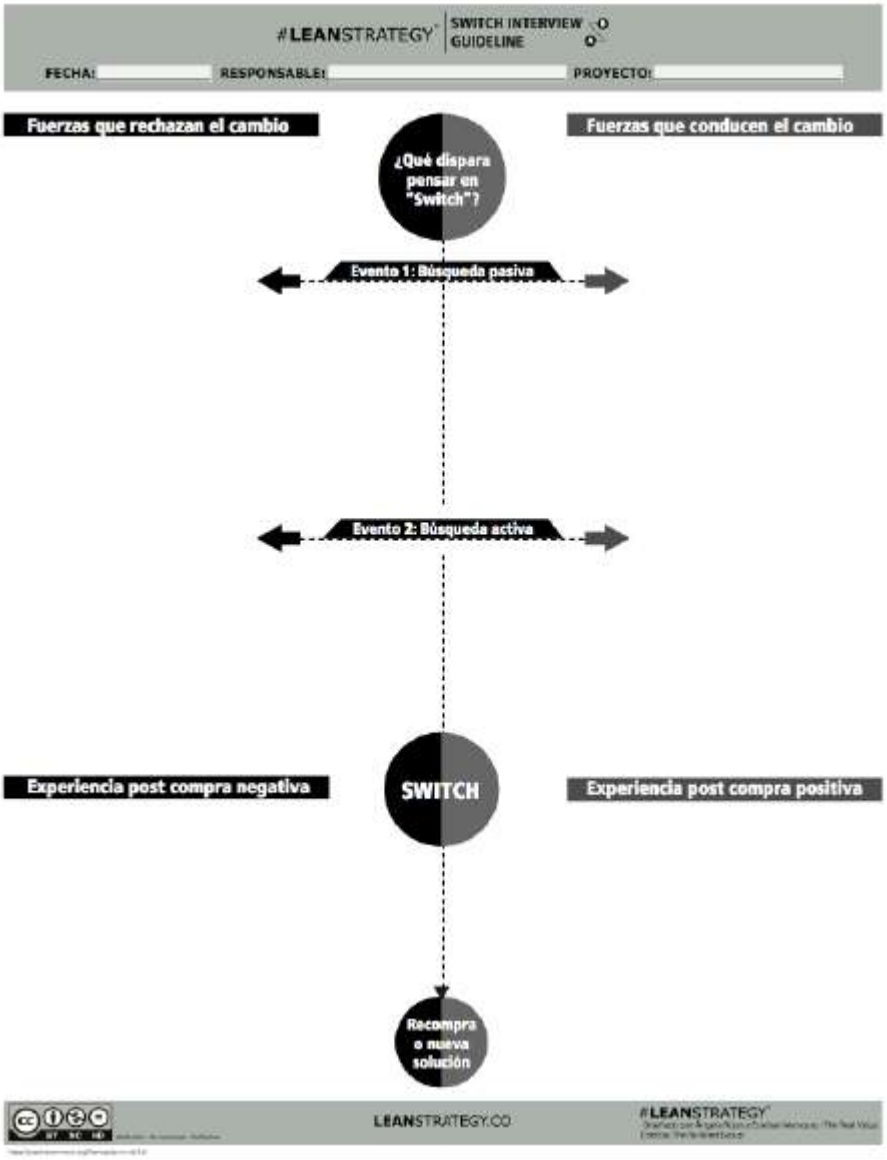


Figura 9 - 1: Switch Interview Guideline de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue2018

Las entrevistas aplicando el enfoque del *Job to be Done- JTBD* tienen el objetivo de obtener información que demuestre o visibilice que hay un patrón de conducta, este patrón es el que determina los hábitos de consumo, costumbres y rutinas de los clientes. Las entrevistas deben ser realizadas a clientes actuales de productos/servicios sustitutos o complementarios que sean compradores de la solución. La metodología recomienda que debe ser aplicada por un periodo máximo de 6 meses, es necesario para encontrar patrones de comportamiento tener una muestra inicial de 10 entrevistas, con esta información se puede segmentar conceptualmente.

Figura 10 - 1: Origen de las entrevistas aplicando metodología LeanStrategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

Las entrevistas deben ser guiadas por un objetivo general y objetivos específicos, esto con el objetivo de no perder el hilo conductual de la conversación entablada con el entrevistado debido a que no se deben realizar preguntas directas sobre el tema, se debe buscar el qué, porqué y como de la situación de uso o necesidad del producto/servicio sobre el que se está investigando.

Adicional, se debe evitar inducir respuestas para esto es recomendable retomar una pregunta con las palabras exactas que utilizó en entrevistado, este es un ejercicio que debe ser realizado por al menos dos personas para que una pueda tomar notas y la otra observas las reacciones físicas que generan las preguntas.

Tabla 5 - 1: Instructivo de preguntas aplicando la metodología JTBD

PREGUNTAS DESDE LA MOTIVACIÓN Y SITUACIÓN, PARA INDAGAR EN EL CONTEXTO DEL COMPRADOR	¿Por qué escogiste esta X solución?
	¿Para qué usas el servicio de X solución?
	¿En qué usas el servicio de X solución?
	¿Por qué dejaste de estar en la situación en la que estabas?
PREGUNTAS DESDE LA ACCIÓN	¿Qué no tenías antes que ahora sí tienes?
	¿Qué más haces respecto al tema X?
	¿Qué te llevó a pensar que necesitabas una nueva solución?
PREGUNTAS DESDE LA ESPACIALIDAD	¿Dónde buscaste información al respecto?
	¿Dónde realizaste la compra de X Solución?
PREGUNTAS DESDE LA ESTACIONALIDAD	¿Cuándo te enteraste de X solución?
	¿Cuándo consideraste a X solución como una opción real para ti?
	¿Cuándo empezaste a pensar que necesitabas X solución?
	¿Con qué palabras se describe la experiencia?

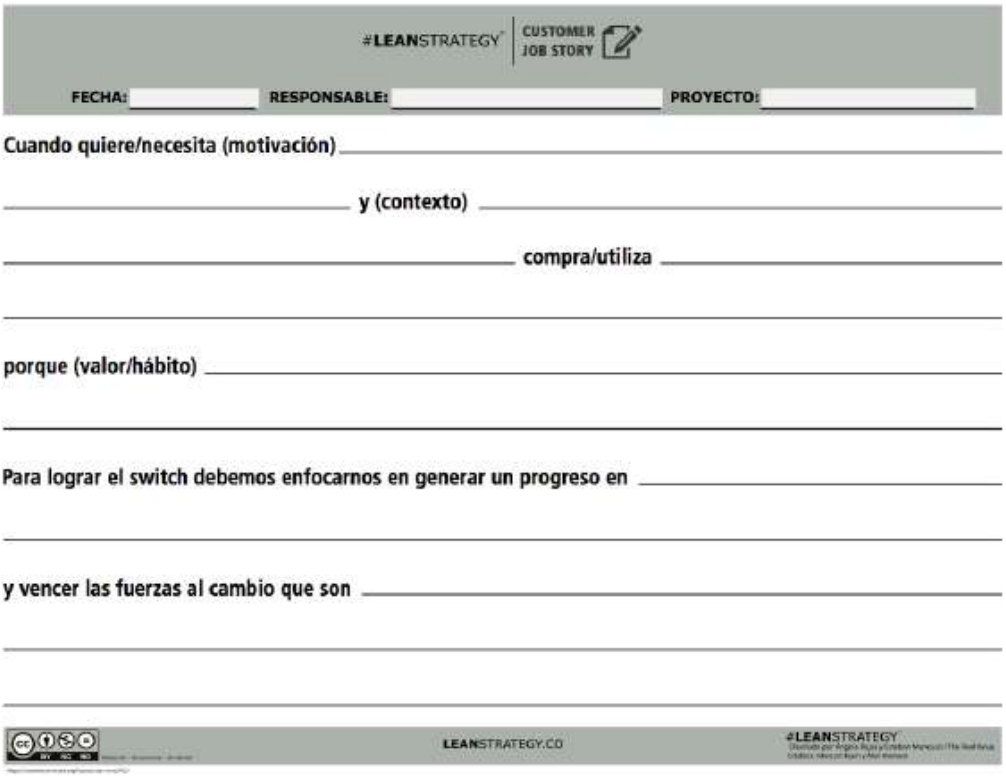
PREGUNTAS DESDE LA SITUACIÓN DE USO	¿Usas X solución para algo más?
	¿Con quién usas el servicio?
	¿Con quién tomaste la decisión?
	¿Cuántas más opciones encontraste y cuáles son estas?
	¿Con qué palabra se describe el precio de x solución?
	¿Es la primera vez que buscas una alternativa?
	¿Alguien que conoces también usa x solución?
	¿Le has recomendado a alguien la solución? ¿Cómo se la recomendaste?

Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

1.2.5.5 Customer Job Story

Esta herramienta permite pasar los resultados de las entrevistas e información adicional obtenida en historia que demuestran modelos mentales y patrones de comportamiento. Las coincidencias reiteradas de información deben ser analizadas debido a que son las oportunidades en las que se deben basar la solución que se está desarrollando, el tener esta información de manera clara ayuda a tomar decisiones sobre cómo aprovechar la oportunidad identificada.


#LEANSTRATEGY CUSTOMER JOB STORY

FECHA: RESPONSABLE: PROYECTO:

Cuando quiere/necesita (motivación) _____

_____ y (contexto) _____

_____ compra/utiliza _____

_____

porque (valor/hábito) _____

_____

Para lograr el switch debemos enfocarnos en generar un progreso en _____

_____

y vencer las fuerzas al cambio que son _____

_____

_____

LEANSTRATEGY.CO #LEANSTRATEGY

Figura 11 - 1: Customer Job Story de la metodología Lean Strategy

Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

1.2.5.6 Brand Value Proposition

La matriz de la Propuesta de Valor de la Marca se emplea una vez identificada la oportunidad y las características que se deben tener para satisfacer, permite crear una hipótesis de propuesta de valor que profundiza en el primer paso de desarrollo de una solución enmarcado en una estrategia.

Las hipótesis de la propuesta de valor y su modelo de negocio deben ser validadas en el mercado una vez que se haya realizado un análisis y filtro del entorno empresarial, para el cual se debe realizar un proceso de Vigilancia Tecnológica.

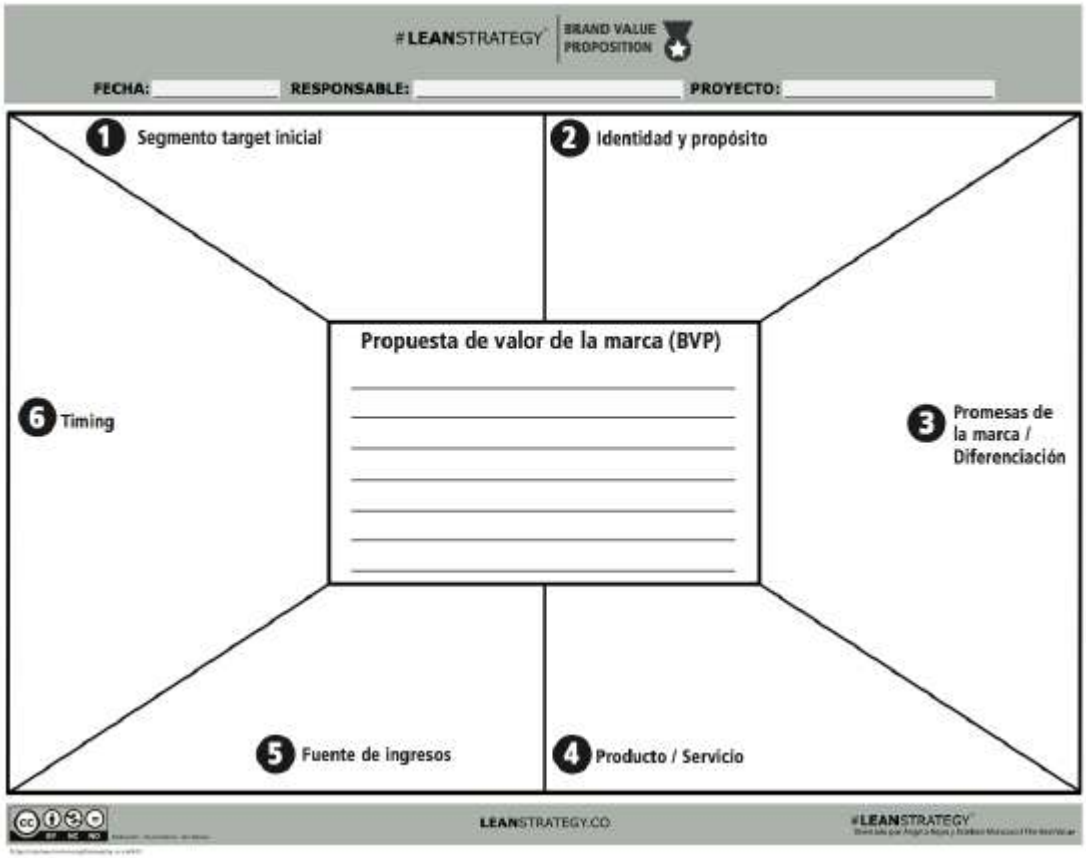


Figura 12 - 1: Brand Value Proposition de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

La Vigilancia Tecnológica es un "Proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios". (UNE 166000:2006)

El Sistema de vigilancia tecnológica es parte del sistema general de gestión de la organización que comprende el conjunto de medios y recursos mediante los cuales, a partir de una cultura innovadora, se realiza la vigilancia tecnológica. (UNE 166000:2006)

La Vigilancia tecnológica forma parte del proceso de Inteligencia Competitiva - IC, según la Norma UNE 166000 es el "Proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones"

La IC se apoya principalmente, en cuatro componentes de Vigilancia Estratégica:

- Vigilancia del Entorno: Identificación, valoración y uso de la información sobre legislación, aspectos medioambientales y socioculturales.

- Vigilancia Comercial: Identificación, valoración y anticipación de necesidades de consumo, estilo de vida y tendencias de demanda socioculturales.

- Vigilancia Competitiva: Valoración de competidores e identificación y valoración de productos y servicios en desarrollo o disponibles en mercados líderes.

- Vigilancia Tecnológica: Identificación, evaluación y uso de señales débiles para reconocer y advertir en una fase temprana, tecnologías emergentes, discontinuidades tecnológicas (innovaciones disruptivas o rupturistas), oportunidades y amenazas.

Tabla 6 - 1: Objetivos de la Vigilancia Tecnológica

OBJETIVOS DE LA VIGILANCIA TECNOLÓGICA	Anticipar	Detectar tecnologías emergentes, productos, materiales y mercados
	Enfrentar	La explosión de información y conocer puntualmente el estado de la tecnología
	Reducir riesgos y amenazas	Patentes, productos, reglamentaciones
	Progresar	Detectar desfases entre nuestros servicios y los que requieren las administraciones, empresas y usuarios
	Innovar	Detectar ideas y desarrollar nuevas soluciones tecnológicas para mantener el CENTER en vanguardia de su sector

	Desarrollar	Una red abierta de cooperación tecnológica
	Difundir	Conocimiento de nuevas áreas estratégicas y nuevos conocimientos. La información a las instituciones públicas y al sector empresarial, para mejorar su eficiencia y eficacia frente a los cambios tecnológicos y los desafíos globales
	Optimizar	El gasto público y orientar la compra pública de tecnología innovadora

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España
Realizado por: Ricaurte Erika, 2020

1.2.5.7 Validation Toolkit

El Toolkit de validación es una herramienta que permite entender en cada uno de los momentos de iteración en los que se realizan pruebas, que tipo de experimento se puede realizar y que métricas son clave para determinar que se alcancen los objetivos de cada una de las tres fases de prueba o momentos: Concepto, Adquisición de Clientes y Marca/Estrategia.

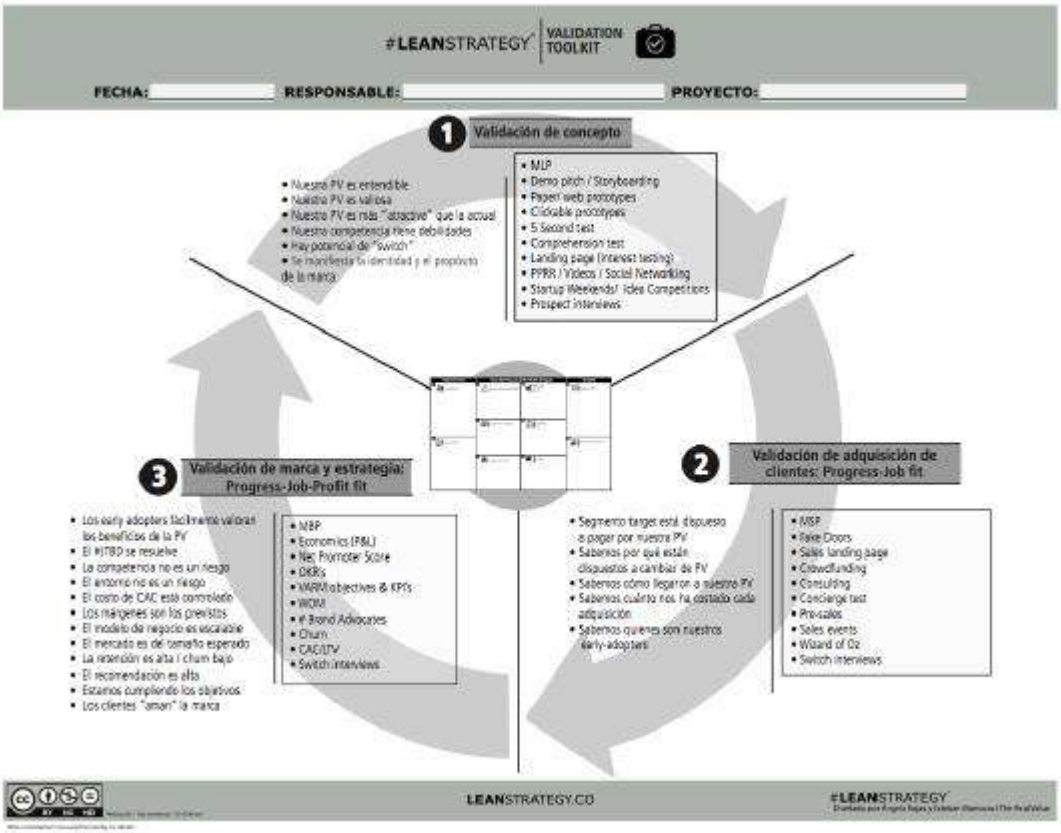


Figura 13 - 1: Validation Toolkit de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

1.2.5.8 Plan de Validación

Esta herramienta permite llevar un orden en el plan de validaciones clave y tomar las decisiones de pasos a seguir, para evitar que se pierda el enfoque de buscar información en cada uno de los momentos que se validen, ayuda a mantenerse centrado en qué es lo que importa conocer/aprender en cada paso.

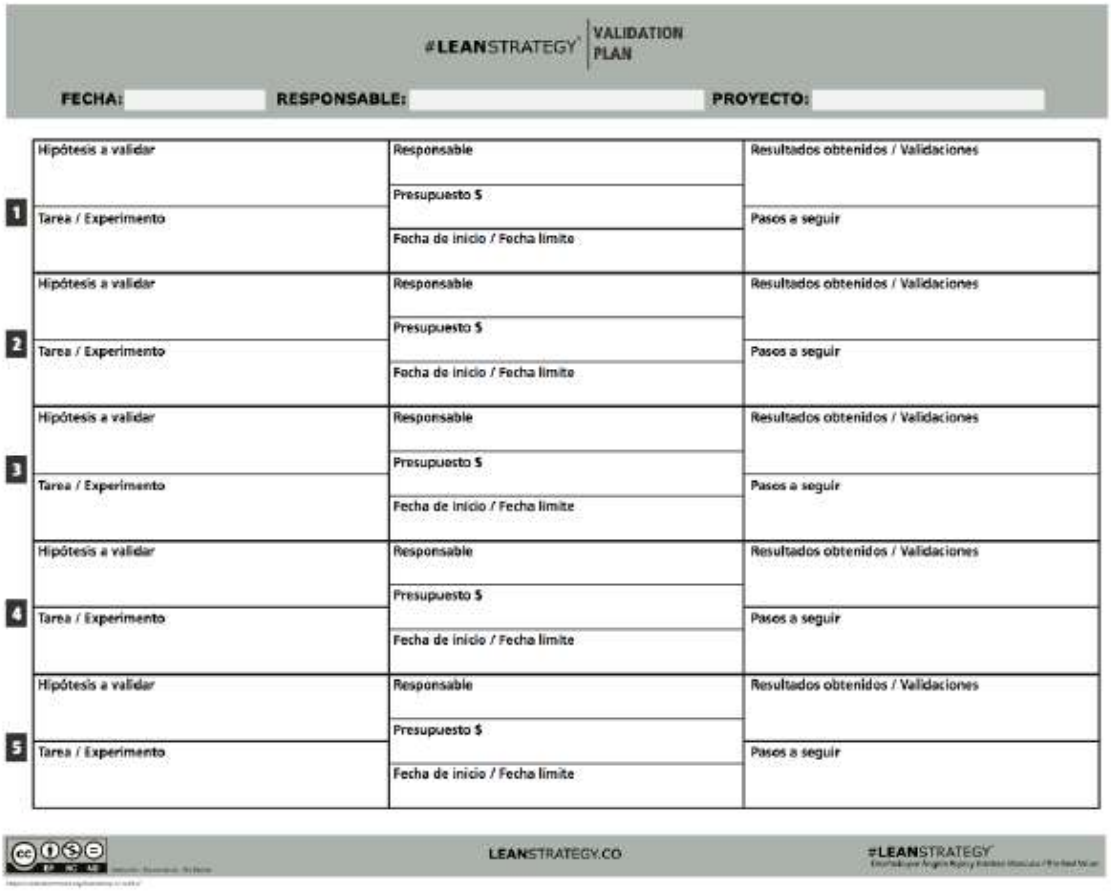


Figura 14 - 1: Validation Plan de la metodología Lean Strategy
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

1.2.5.9 Lean-Growth Framework

Es una matriz que ayuda a determinar hacia dónde se debe crecer, mediante el análisis de la información recadaba, se emplea cuando en el mercado objetivo ya existe una solución que satisface la demanda, aunque no necesariamente de la manera más efectiva.
Se pone en práctica cuando la empresa está consciente de la realidad en el mercado, pero no quiere dejar de lado un plan de expansión.

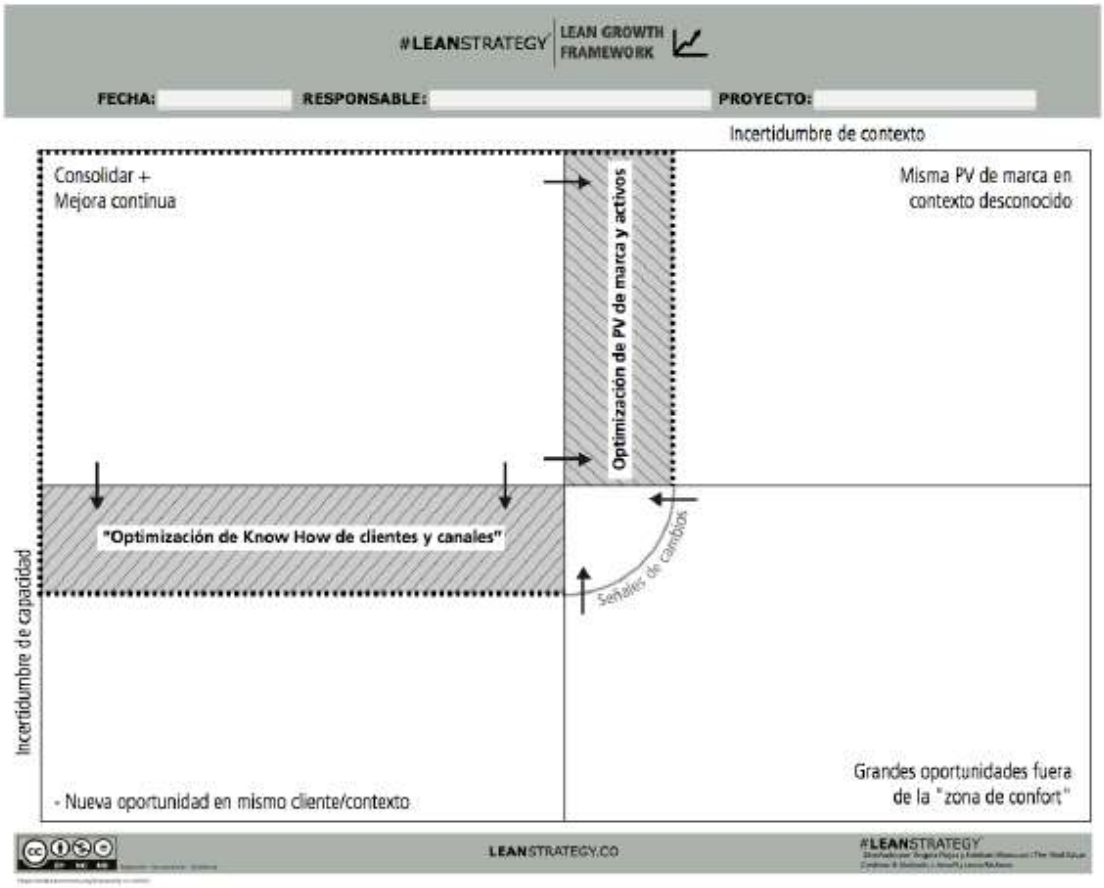


Figura 15 - 1: Lean Growth Framework
Fuente: Manual del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Lean

Según Natali Sayer y John Williams (Sayer y Williams, 2012), Lean es una palabra que describe un enfoque integral y sostenible de utilizar menos de todo para darle más. Este no es un concepto nuevo, empresas de todos los tamaños en todos los rincones del mundo lo han practicado durante años. Los autores describen Lean con las siguientes características:

- Mantener el enfoque en proporcionar valor a los clientes
- Respetar a las personas por encima de todo
- Adoptar una filosofía de aprendizaje y mejora continua a diario.
- Usar técnicas para la reducción de la variación y la eliminación de residuos.
- Mejorar la cadena de valor para ser competitivos a nivel mundial.
- Proporcionar lo que necesita en el momento adecuado.
- Centrarse en la generación de valor para los clientes y construir capacidades en los empleados.

- Construir relaciones a largo plazo con todos los grupos de interés.
- Mantener las cosas en movimiento de una manera efectiva, añadiendo valor en todas sus tareas.

Lean significa aprovechar al máximo los recursos para obtener muchas cosas con menos, menos residuos, tiempos más cortos, menos proveedores, menos burocracia. Pero al mismo tiempo generar más conocimiento en los empleados y empoderamiento, agilidad y capacidad organizativa, más productividad, más clientes satisfechos y en términos generales éxito a largo plazo.

1.3.2 Startups

La creación de una nueva empresa comercial se reconoce como una tarea difícil, compleja y arriesgado proceso (Chrisman, 2005; Trimi y Berbegal-Mirabent, 2012). El riesgo asociado es un factor relacionado con las startups, se trata de la necesidad de lidiar con la incertidumbre desde diferentes perspectivas: mercado, producto, competitividad, personas y finanzas (Paternoster, 2014; Sull, 2004; Chang, 2004).

En este sentido, para Eisenmann (2011), el mayor riesgo que un empresario puede encontrar es ofrecer al mercado un producto que nadie quiere o necesita. Toda esta incertidumbre hace que los inversores, empleados potenciales, proveedores y compradores duden a la hora de proporcionar recursos para la startup (Chang, 2004).

La incertidumbre genera otra característica de este tipo de organizaciones, la limitación; este tipo de organizaciones por su naturaleza cuentan con recursos económicos, humanos y físicos limitados. Por lo tanto, tales recursos deberían implementarse y gestionarse eficazmente (Mcgrath y Macmillan, 1995; Dror, 2009; Paternoster et al., 2014).

Estas condiciones contribuyen a las altas tasas de fracaso de las startups (Stinchcombe, 1965; Chang, 2004). Además de los factores mencionados, Trimi y Berbegal-Mirabent (2012) sostienen que una de las principales causas de falla en las startups es la falta de un proceso estructurado para descubrir y comprender sus mercados, identificar a sus clientes y validar sus hipótesis en las primeras etapas de diseño. Por otro lado, las fallas de inicio podrían evitarse o al menos sus costos relacionados podrían reducirse si los gerentes de nuevas empresas basadas en la innovación usaran Las herramientas apropiadas para el control y la planificación (McGrath y MacMillan, 1995).

1.3.3 Modelo de Negocio

Aunque el término Modelo de negocios ha sido parte de la jerga del mundo empresarial por un tiempo considerable (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010), el concepto comenzó a ser estudiado más cuidadosamente después de la segunda mitad de la década de 1990. Desde entonces, ha sido recurrente tema en estudios académicos y artículos.

Uno de los factores que contribuyen al aumento del interés por la expresión fue el crecimiento de la internet y su impacto las estrategias de los negocios tradicionales (Zott, 2011; Osterwalder, 2005). A pesar de los numerosos estudios que se han realizado, no existe una definición acordada para el concepto de modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Zott, 2011; Massa, 2017).

Para Magretta (2002), un modelo de negocio debería ser una representación de cómo operar una compañía, Chesbrough y Rosenbloom (2002) considera que "el modelo de negocio es un dispositivo que demuestra la conexión entre el desarrollo tecnológico y la creación de valor económico". Los autores Casadesus-Masanell y Ricart (2010) definen el modelo de negocio como un reflejo de la estrategia de la empresa. De una manera más objetivamente, Teece (2010) describe el modelo de negocio como definir la forma en que la empresa crea y entrega valor a los clientes y cómo convierte el pago recibido en ganancias. Zott y Amit (2013), de manera similar,
Creen que el modelo de negocio "describe cómo la empresa lleva a cabo sus negocios".

1.3.4 Innovación

La innovación se ha convertido en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, desde la economía y la gestión empresarial hasta campos mucho más alejados de estas nociones como lo son la sociología o la geografía. La innovación en sí misma es un concepto muy amplio y, consecuentemente, las varias clasificaciones de la innovación se han desarrollado y se han aplicado en la literatura económica. La mayoría de los investigadores se han centrado en la tecnología e innovaciones relacionadas, tales como la introducción de los productos que desembocan en cambios radicales en el proceso de producción. El concepto de innovación, sin embargo, se puede considerar más allá de lo disruptivo y de lo relacionado con campos tecnológicos.

La innovación se puede tomar para cubrir cambios incrementales en productos y los procesos, así como cambios en la estructura organizacional y los movimientos de explotar nuevos mercados. Lundvall (2005) define la innovación como un proceso en curso de dejar, de buscar, y de explorar resultados: productos nuevos, nuevas técnicas, nuevas formas de organización y nuevos mercados.

La innovación, por otro lado, también puede ser concebida como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo, 2018).

Adicional se entiende a la innovación tecnológica como aquella que resulta de la primera aplicación de los conocimientos científicos y técnicos en la solución de los problemas que se plantean a los diversos sectores productivos, y que origina un cambio en los productos, en los servicios o en la propia empresa en general, introduciendo nuevos productos, procesos o servicios basados en nueva tecnología, entendiendo tecnología de una manera simple como la aplicación industrial de los descubrimientos científicos. (Molina Manchón, H., y Conca Flor, F. J., 2000).

Más allá de estos conceptos, podríamos llegar a divisar que la innovación, al ser tan amplia en su ámbito de acción, debe ser categorizada en cuanto al eje en el que se aplique. Tomando esto en cuenta, la definición que mejor se aplica para el presente trabajo, está atado a la generación de productos o servicios, centrada en la capacitación del talento humano para aprovechar las oportunidades latentes en los clientes.

Dicha innovación corresponde a la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales (Ochoa, 2017). En el caso de las innovaciones en el ámbito de los servicios, éstas pueden incluir mejoras significativas en la manera en que estos servicios se prestan (en términos de rapidez, eficiencia, etc.), la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos.

1.3.5 Innovación Corporativa

La innovación corporativa es una metodología que se puede aplicar en cualquier sector económico, trata de la construcción de una nueva cultura organización a la interna de una empresa; se basa en tres pilares: cultura corporativa, modelo de negocio e inmersión digital.

- Cultura corporativa, se debe realizar una evaluación completa del personal de la organización, debe ser abordada con enfoque individual y grupal para determinar los patrones conductuales que existen y como mejorarlos.

- Modelo de negocio, hay que revisar a profundidad como la organización genera, crea, entrega y da seguimiento a las propuestas de valor que entrega a los clientes. Esto se realiza con el

objetivo de verificar y evaluar el comportamiento con cada uno de los grupos de interés de la empresa y de manera ideal para mejorar y optimizar en las interacciones.

- Inmersión digital, se trata de optimizar los recursos y organizar procesos de la empresa para que en lo posible sean 100% digitales esto con el objetivo de mejorar el seguimiento, rendimiento e incrementar la satisfacción del capital humano.

1.3.6 Gestión de Innovación

La Gestión de la Innovación puede ser definida como "un principio o enfoque de gestión totalmente voluntario. No se rige por la legislación, pero su implementación sí puede ser estructurada a través de normas y modelos no vinculantes, es decir, modelos voluntarios" (Baena, 2009).

No existen fórmulas exactas a seguir para poder innovar. Sin embargo, es prudente considerar que pueden existir ciertos preceptos a cumplirse cuando se trata de innovar dentro de una empresa, tales como: estimular el pensamiento disruptivo, actuar con conocimiento de las fuentes de la innovación, realizar vigilancia tecnológica, enfocar interdisciplinariamente los problemas, generar spin-off y crear redes para fomentar la asociación (Candia, 2013).

Otra posible definición para este proceso, la plantea Alba Guerrero (2011), para quien la gestión de la innovación tiene como objetivo "organizar los recursos disponibles en la empresa (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimiento traducido en nuevos productos, mejora en los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de fabricación y comercialización".

Por otra parte, Yuri Castillo (2013) define la Gestión de la Innovación como:
[…] el conjunto de prácticas, conocimiento y herramientas adoptadas por la firma para la generación, implementación y evaluación de nuevas ideas en un contexto dado. La G.I. se orienta al diseño e implementación de rutinas que hagan sistemático el proceso de innovación dentro de la empresa […].

Figura 16 - 1: Taxonomía de la Innovación
Fuente: Manual para la Gestión de la Innovación (Orozco, 2015)

Como podemos apreciar, dentro de todas estas definiciones, se destaca la sistematización de procesos, que deben ser llevados de manera intencionada, como un conjunto de prácticas que realiza una empresa de forma habitual.

1.3.7 Intra - emprendimiento

El intra - emprendimiento consiste en impulsar actividades emprendedoras desde y hacia el interior de una organización existente (por ejemplo, una gran corporación) para fomentar la competitividad y el empleo basándose en la generación, ejecución y monetización de iniciativas innovadoras (Rodríguez 2012).

El intra - emprendimiento apuesta por que los empleados se hagan cargo de nuevos proyectos dentro de la empresa y generen valor a través de nuevas iniciativas. Generalmente, estos emprendedores corporativos trabajan en red, en equipos multidisciplinares o transversales, con o sin participación externa y se mueven con un alto nivel de autonomía y de este modo son dueños del éxito de sus proyectos.

1.3.8 Gestor de emprendimiento

Más allá de una definición, se puede caracterizar a los gestores de emprendimiento (intra - emprendedores) de la siguiente manera (Megías, 2016):

- Son personas críticas con la forma establecida de hacer las cosas, y no aceptan los “siempre se ha hecho así”
- Suelen tolerar mal la creciente burocracia que impera en las empresas, y buscan (y encuentran) formas de saltársela
- No tienen miedo a decir lo que piensan, lo que los convierte en empleados “incómodos”
- Son flexibles y ágiles, y valoran por encima de todo los actos (contras las “medallas”)
- Están comprometidos con el futuro de la empresa, no con los objetivos particulares del reino de taifas creado por su superior directo.
- Tienen entusiasmo y ganas de cambiar, y no perciben el cambio como algo negativo sino como una oportunidad
- Aunque pueden tener cualquier “antigüedad”, suelen ubicarse en el tramo donde ya conocen bien la empresa y sus procesos, pero todavía no han perdido la pasión.

1.4 Interrogantes de estudio

En los últimos años los cambios radicales en el entorno generados principalmente por la aparición de nuevas tecnologías redefinieron patrones de conductas sociales y de consumo. Esto sumado a los factores político y económicos que con sus cambios afectan el desarrollo normal de los negocios en la región de América Latina, demandan a las empresas un cambio de mentalidad para salir de zonas de confort y la generación de competencias emprendedoras en su estructura para afrontar esta realidad.

El Programa intensivo de Formación de Gestores en Emprendimiento Corporativo propuesto por ConQuito y TheRealValue, se para contribuir a las empresas en la generación de capacidades que les permita la creación de ventajas competitivas al poder capturar oportunidades en el momento justo y poder capitalizarlas de manera eficiente. El eje central del programa fue la metodología LeanStrategy, desarrollada por la firma TheRealValue, que posee experiencia de más de diez años en acompañar procesos de planificación estratégica ágil y creación de marcas exitosas en el ámbito emprendedor y empresarial de la región, los objetivos planteados fueron:

- Formar personas capaces de liderar procesos de emprendimiento e innovación corporativa dentro de sus organizaciones de manera ágil y flexible obteniendo resultados en corto y mediano plazo. Esto se traduce en poder lanzar de manera eficiente nuevas propuestas de valor (productos y servicios) al mercado y que el mismo los adopte.

- Trabajar durante el proceso de formación en un proyecto de emprendimiento corporativo real que refleje los aprendizajes y entregue valor a la empresa que envíe a sus recursos humanos clave al mismo.

- Que los participantes puedan diseñar la estrategia de emprendimiento corporativo de su empresa.

Con base en los objetivos con los que los participantes ingresaron al programa, las siguientes interrogantes del presente estudio son:

- ¿Era o no conveniente la certificación de los participantes?
- ¿Los participantes socializaron las herramientas aprendidas durante el proceso?
- ¿El programa puede ser replicable, desde la perspectiva técnica y financiera de ConQuito?
- ¿Se obtuvieron propuestas de valor nuevas o mejoradas que favorecieron el rendimiento de las empresas?

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

El diseño del presente estudio, se caracteriza por ser una investigación mixta que involucra tanto los elementos cuantitativos, como cualitativos para la obtención de resultados. La población seleccionada, tomando en cuenta que se plantea realizar una evaluación de impacto de un programa específico, son todos los beneficiarios que accedieron al "Programa de Gestión de Innovación" facilitado por ConQuito en el año 2018.

2.2 Nivel de Investigación

El nivel de investigación del presente estudio es descriptivo, puesto que buscamos describir los componentes principales del programa y los efectos que el mismo tuvo en sus beneficiarios.

2.3 Diseño de investigación

En coherencia con lo mencionado en el apartado 2.1, el diseño de investigación del presente estudio estará centrado en la recolección de datos como mecanismo para lograr la validez interna de las conclusiones que se alcancen. En este sentido, vale la pena mencionar que se usaran métodos mixtos entre cuantitativos y cualitativos, tanto para el levantamiento de la información, como para el procesamiento de los datos. La investigación va a ser llevada a cabo en el Distrito Metropolitano de Quito en las inmediaciones de la Agencia de Desarrollo Económico de Quito – ConQuito. La investigación se llevará a cabo a partir del mes de octubre hasta diciembre del presente año. A más de esto y en base a un acuerdo alcanzado con ConQuito, se podrá tener acceso a la información secundaria pertinente al programa que se está investigando en el presente estudio.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio para este trabajo de investigación es a nivel de estudio de caso, puesto que buscamos analizar una unidad específica de un universo poblacional. Por otro lado, también

encaja dentro de un tipo descriptivo, ya que buscamos reseñar rasgos y cualidades de la población que fue beneficiaria del programa de “Gestión de Innovación” ejecutado por ConQuito.

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

En este caso la población son todos los beneficiarios del programa “Gestión de Innovación” ejecutado por ConQuito, se ha determinado que por el tamaño recae en un caso de estudio a las cinco empresas que participaron en el programa.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Para llevar a cabo la presente investigación se ha considerado levantar dos tipos de datos: encuestas a los beneficiarios y entrevistas semi - estructuradas. Para llevar a cabo este levantamiento, se plantea realizar encuestas en formato digital y para las encuestas, visitar a los beneficiarios o recurrir a medios análogos como llamadas o digitales como video llamadas.

Según Imas y Rist en términos generales, las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas (Imas y Rist, 2009):

- Preguntas descriptivas, que apuntan a lo que está ocurriendo. Se centran en los procesos, las condiciones, las relaciones organizacionales y las opiniones de las partes interesadas.
- Preguntas normativas, que comparan lo que ocurre con lo que debería ocurrir. Evalúan las actividades e investigan si los objetivos se cumplen o no. Estas preguntas pueden aplicarse a los insumos, las actividades y los productos.
- Preguntas de causa y efecto, que se centran en la atribución. Investigan qué diferencia produce la intervención en los resultados.

Para el desarrollo de esta investigación se diseñó una encuesta enfocada en obtener información sobre el efecto que tuvo el programa en las instituciones participantes, para esto es importante considerar que no se planificó realizar una evaluación al PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PYMES - CONQUITO 2018 por lo que no se levantó línea base, no se conformaron grupo de estudio y grupo de control y no se estableció momentos para llevar a cabo las pruebas.

Es por eso que esta evaluación posee un diseño no experimental, está integrada por dos componentes. El primero es una entrevista semi- estructurada aplicada a las personas que formaron parte del programa de formación y tiene el objetivo de determinar el nivel de aplicación

y utilidad del conocimiento adquirido durante el programa. La segunda parte es un test en el que empleó la escala de comportamiento innovador desarrollada por Janssen (2000), tiene como objetivo determinar comportamiento innovador de los colaboradores de las empresas. Ver ANEXO B: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO

2.7 Hipótesis

La evaluación de impacto del programa de Gestión de innovación para PYMES – ConQuito permitirá conocer la mejora en los sistemas de gestión de las PYMES participantes, evidenciadas al generar nuevas propuestas de valor o innovar las existentes.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

En el instrumento elaborado para evaluar el impacto generado por el programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018, en los participantes y las empresas a las que representaban contenía dos secciones.

El instrumento fue aplicado a 5 personas de cuatro empresas, tres están ubicadas en la ciudad de Quito y una empresa de la ciudad de Guayaquil. Al iniciar el instrumento de encuentran fichas de identificación de la empresa y de la persona que participó en el programa. La primera sección integrada por 15 preguntas, a continuación, detallo las respuestas obtenidas de los participantes en el programa.

La primera pregunta se refiere a la cantidad de personas de cada una de las empresas que participaron en el programa.

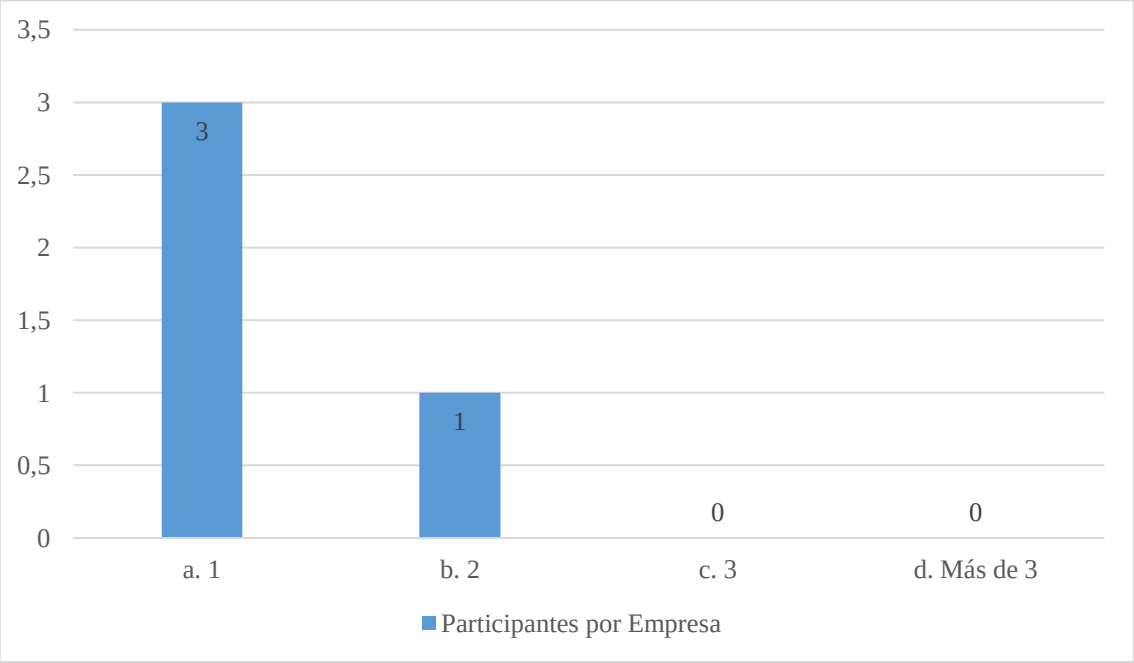


Gráfico 5 - 3: Pregunta N.º 1. Participantes por Empresa
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Le sigue una pregunta diseñada para saber Si las personas que participaron en el taller se certificaron en la metodología Lean Strategy.

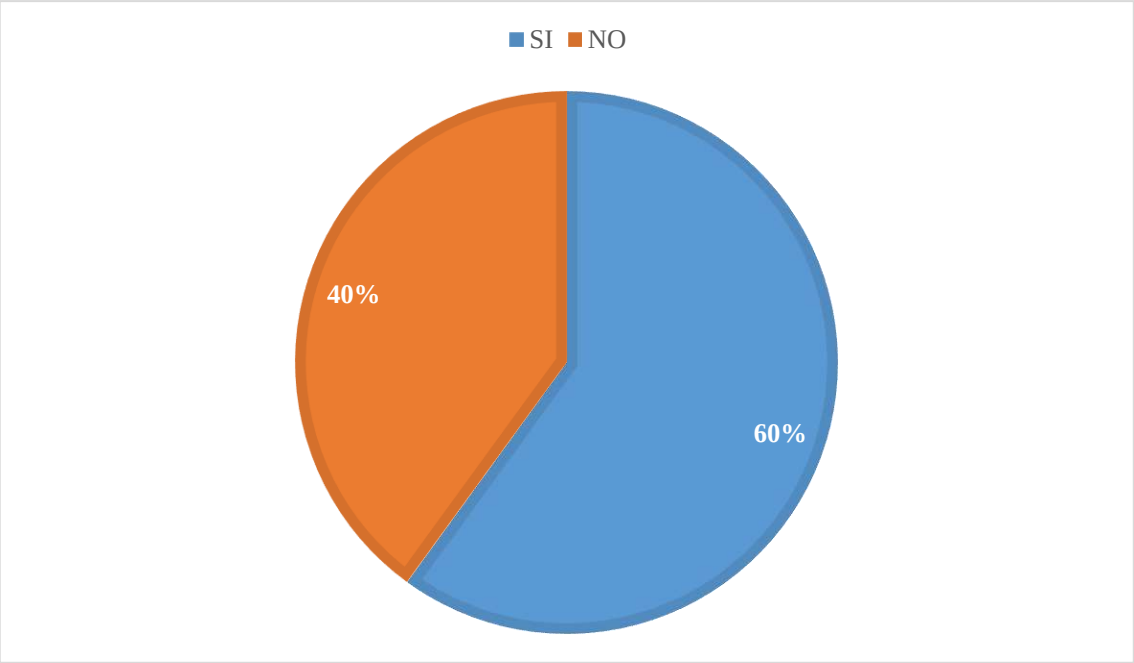


Gráfico 6 - 3: Pregunta N.º 2. Participantes certificados en la metodología
Realizado por: Ricaurte, Erika 2020

La tercera pregunta está enfocada en generar un indicador compuesto por las personas certificadas en la metodología Lean Strategy y la cantidad de personas de participaron en el programa de formación, haciendo referencia a la tasa de participantes por empresa.

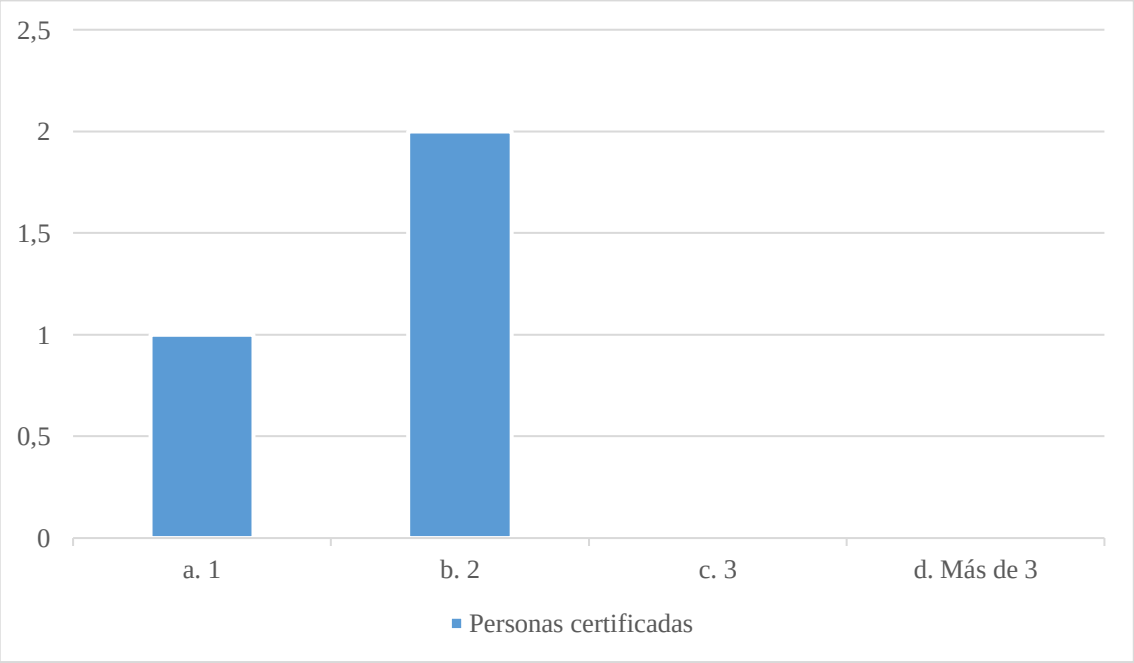


Gráfico 7 - 3: Pregunta N. º3. Cantidad de personas certificadas en la metodología
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Para obtener la certificación en la metodología era necesario presentar un proyecto de creación de una propuesta de valor nueva en la empresa para el segmento de clientes con los que trabajaban en el momento del desarrollo del programa, la cuarta pregunta busca saber Si en las empresas de las personas que se certificaron se lanzó esta propuesta al mercado.

Gráfico 8 - 3: Pregunta N.º 4. Personas certificadas presentaron proyecto
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

La quinta pregunta del instrumento se contestaba solo cuando la respuesta en el enunciado cuatro había sido positiva. El interrogante número seis hace referencia a la cantidad de proyectos de generación de nuevas propuestas de valor que fueron presentados durante el proceso del programa.

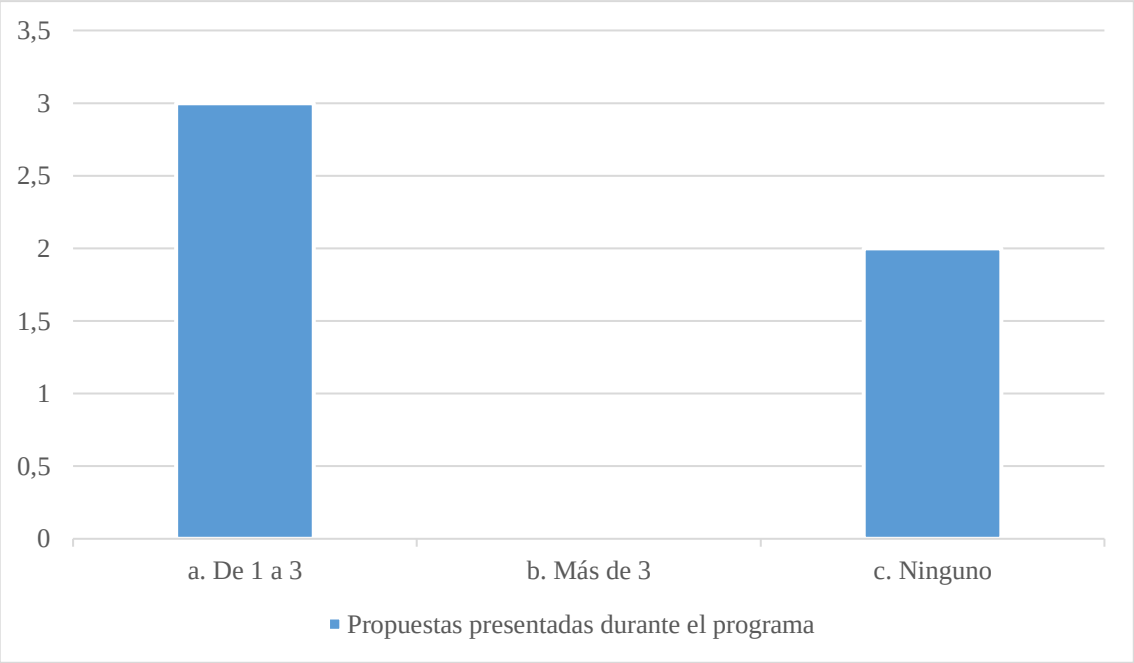


Gráfico 9 - 3: Pregunta N.º 6. Proyectos de nuevas propuestas de valor presentados durante el programa
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

En el enunciado número seis, tres personas pertenecientes a dos empresas respondieron de manera afirmativa por lo que a continuación se detalla los nombres de las propuestas de valor generadas durante el programa, correspondientes a la pregunta número siete.

Tabla 7 - 3: Propuestas presentadas por las participantes durante el programa

FUNDACIÓN CRISFE
Propuesta consistía en un Crédito para emprendedores que a diferencia del que ofertan actualmente, mientras el emprendedor no supere el punto de equilibrio y empiece a generar ganancias tendría periodo de gracia del crédito, una vez que el emprendimiento genere ganancias se empezaría a cobrar las cuotas; cabe recalcar que los emprendedores contarían con asistencia técnica financiera antes, durante y después de ser beneficiarios del préstamo.
CORPORACIÓN LÍDERES
La nueva propuesta de valor, es un programa de capacitación para colabores de empresas armados por la persona que está encargada de superarlos. CORPORACIÓN LÍDERES es una empresa dedicada a la formación de habilidades en profesionales con relación de dependencia y la necesidad que buscan satisfacer es los aspectos que con formación se puede mejorar en las evaluaciones de desempeño. Basándose en las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo todos los años en las empresas, los equipos se capaciten en temas que las personas encargadas con el asesoramiento respectivo, consideren que aportaran al desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para mejorar el desempeño dentro de la empresa.

STARTUP GRIND GYE
No presentó ninguna propuesta.
INSTITUTO DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
No presentó ninguna propuesta.

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

La pregunta número ocho plantea Si las propuestas de valor generadas se lanzaron al mercado, en la pregunta número nuevo el interrogante es cuántas propuestas fueron lanzadas, al ser la respuesta general negativa a la primera pregunta en la segunda no hay una cantidad.

Gráfico 10 - 3: Pregunta N.º 8. Propuestas fueron lanzadas al mercado
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Gráfico 11 - 3: Pregunta N.º 10. Generación de propuestas de valor una vez concluido el programa
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

La pregunta número diez hace referencia a la generación de nuevas propuestas de valor empleando alguna de las herramientas o metodología impartida en el programa partir de que este concluyó, la generación puede haber sido realizadas por los participantes dentro de las empresas a las que representaban durante el periodo de duración del programa o como parte de sus actividades laborales en nuevas empresas en las que se encuentren al momento de la entrevista.

Al ser negativa la respuesta en el enunciado número diez, no se puede contestar la pregunta once; por lo que continuamos con el interrogante número doce que se aplica únicamente a las personas que contestaron que no en la pregunta número cuatro, busca los principales motivos por los que las propuestas presentadas no salieron al mercado.

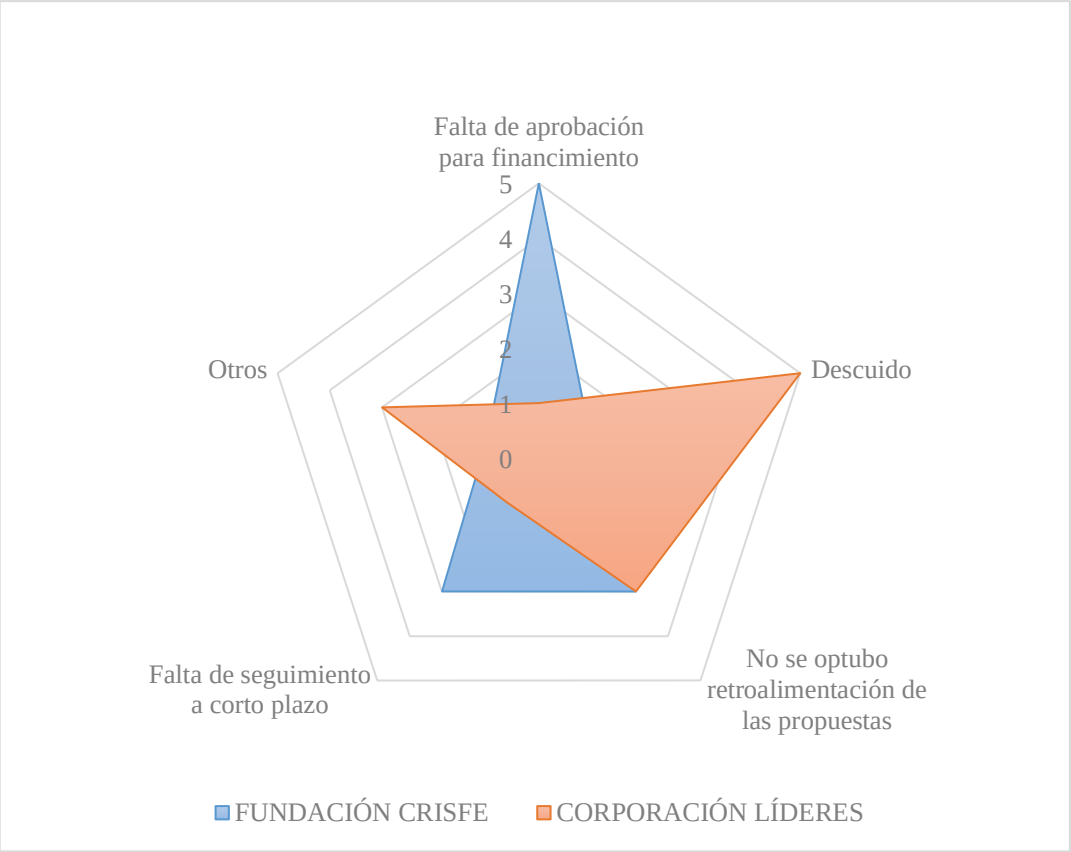


Gráfico 12 - 3: Pregunta N. º12. Factores que contribuyeron a que no se ejecute la propuesta
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

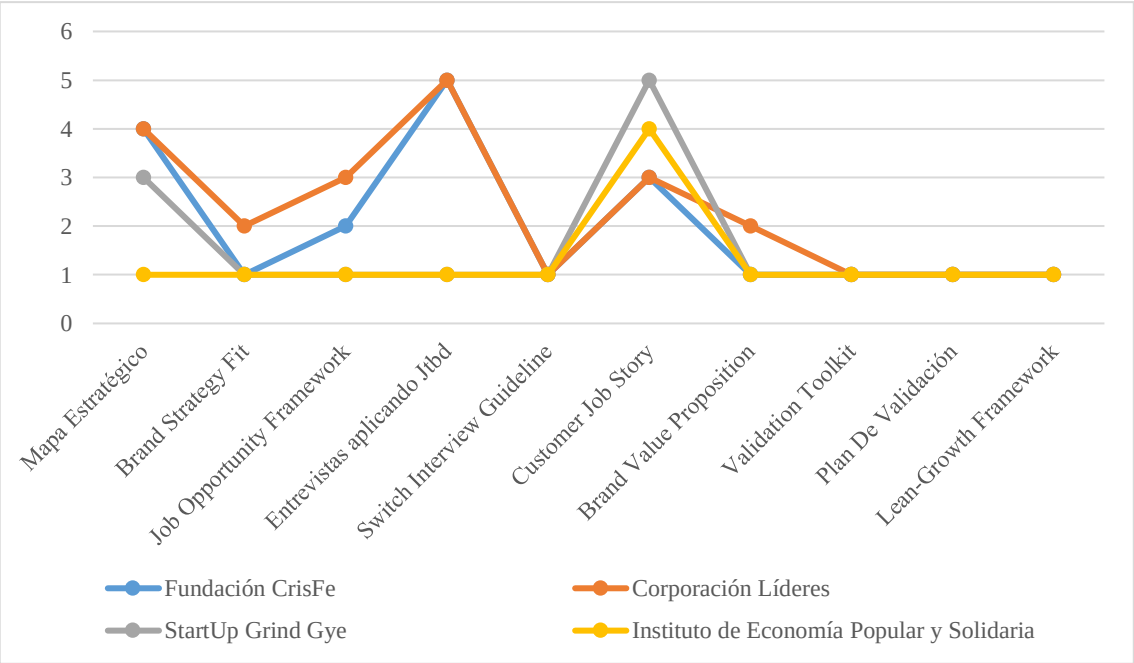


Gráfico 13 - 3: Pregunta N.º 15. Herramientas Lean Strategy impartidas
Realizador por: Ricaurte, Erika, 2020

La segunda sección del instrumento consiste en una encuesta diseñada en el 2000 por Jassen, con el propósito de identificar comportamientos innovadores en las personas. Esta sección está conformada por tres interrogantes cuyos resultados se desglosan a continuación.

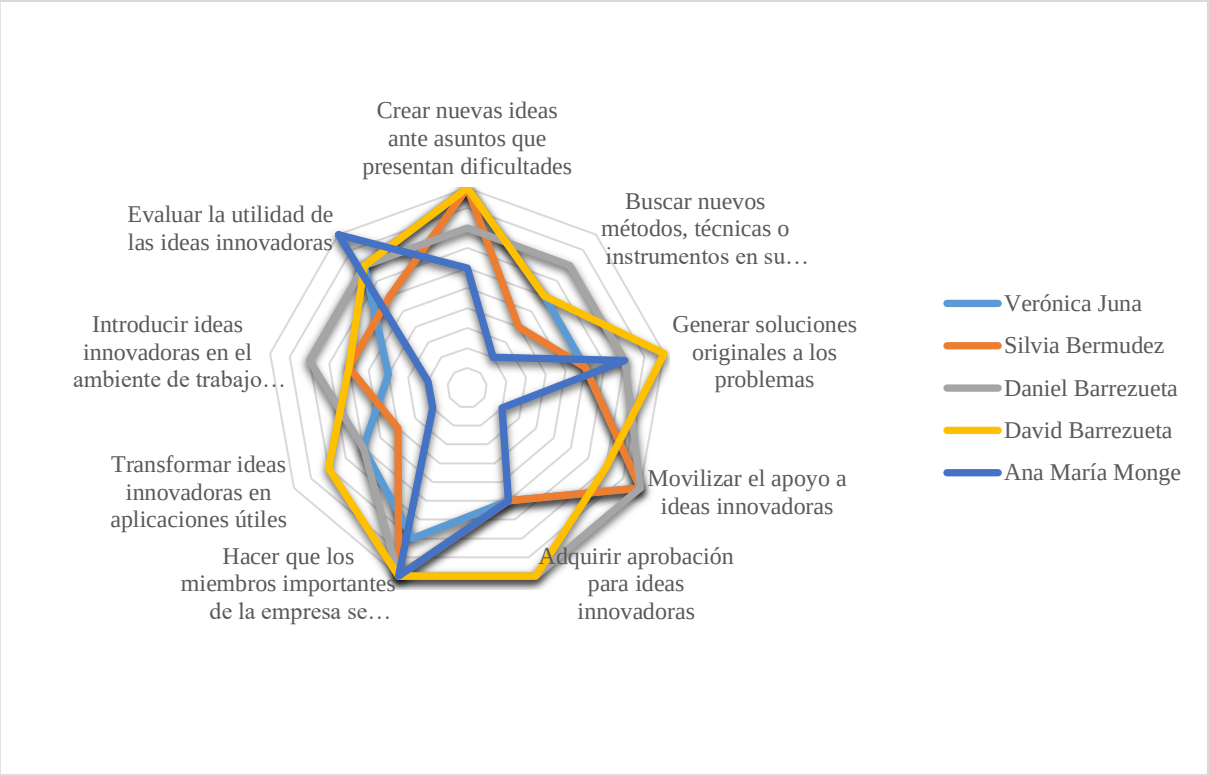


Gráfico 14 - 3: Resultados del perfil Innovados de los participantes
Fuente: Ricaurte, Erika, 2020

3.2 Discusión de resultados

Como se detalla en el punto 3.1, el instrumento estructurado por una ficha de identificación y dos secciones. En la ficha se registran datos que facilita la identificación de la empresa y de la persona que ha sido entrevistada y encuestada. La información solicitada es: nombre, dirección, teléfono y actividad económica principal en cuanto a las empresas. En cambio, nombre, puesto de trabajo y correo electrónico es lo que se requiere de las personas.

La primera corresponde a una entrevista, integrada por quince preguntas, diseñada con el objetivo de medir la aplicación y utilidad del conocimiento adquirido durante el programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018.

Establecer la cantidad de personas que participaron por empresa en el programa es el inicia la encuesta, en el programa participaron cuatro empresas, idealmente paca empresa debía integrar equipos multidisciplinarios con tres personas para poder participar. Como se observa en el Gráfico

3-2, en el programa participaron un total de cinco personas que representaron a las empresas de la siguiente manera:

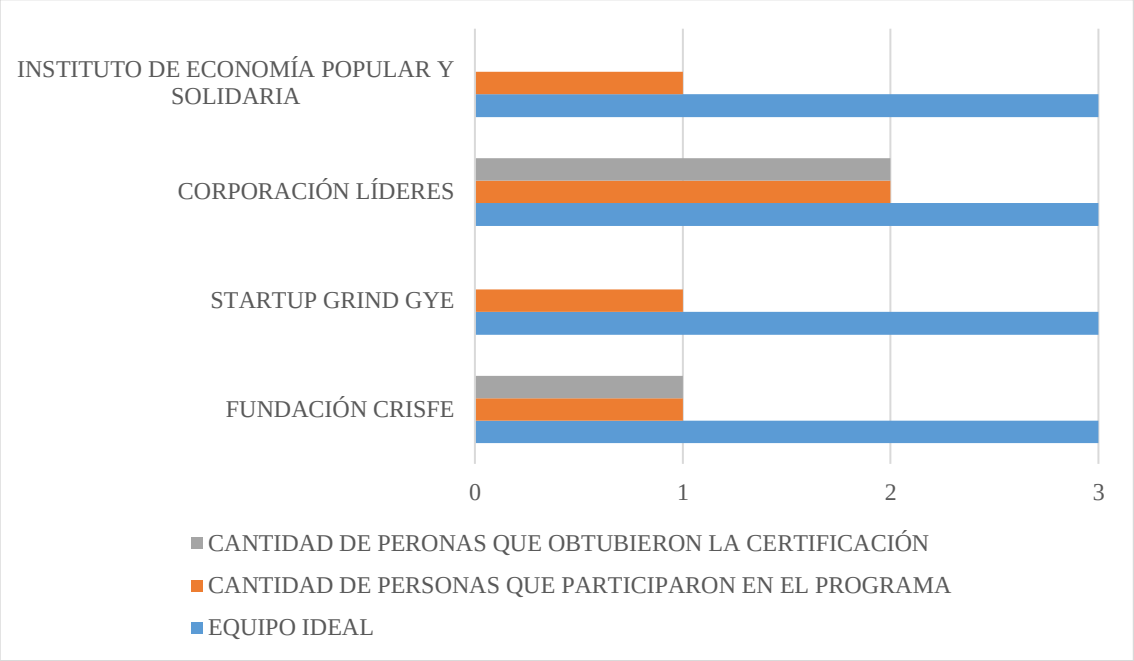


Gráfico 15 - 3: Equipos que participaron en el programa
Fuente: Ricaurte, Erika, 2020

Que las personas hayan participado en el programa no significa que se hayan certificado en la metodología impartida, la segunda interrogante hace referencia a las personas que se certificaron y como se observa en el Gráfico 3-11, solo tres personas pertenecientes a dos empresas obtuvieron el diploma de certificación. Para cumplir con este proceso no solo se necesitaba cumplir con un porcentaje de asistencia, son también presentar las tareas enviadas a lo largo del proceso, la evidencia para esto era la presentación de un proyecto de generación de una nueva propuesta de valor al concluir con el programa de formación.

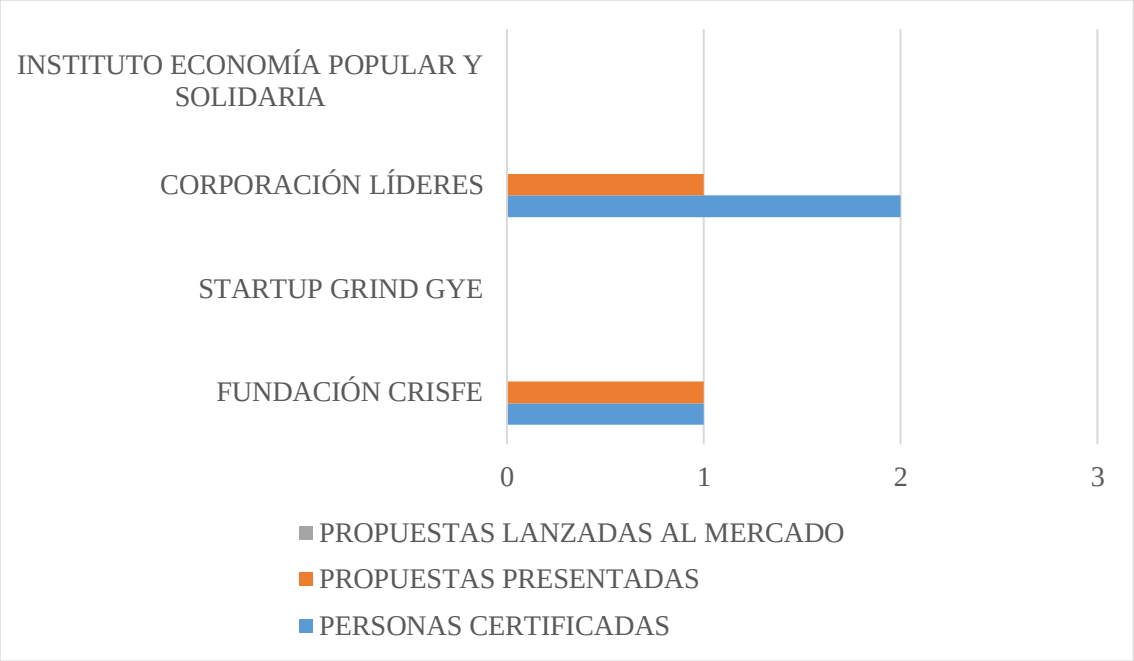


Gráfico 16 - 3: Propuestas con las que se obtuvo la certificación e implementación
Fuente: Ricaurte, Erika, 2020

Las preguntas número tres, cuatro y cinco se evidencian en el Gráfico 3-12, del que concluye que, pese a que tres personas presentaron propuestas para certificarse, ninguna de las propuestas fue lanzada al mercado, por lo que no se obtiene las fechas que se buscaban como respuesta de la interrogante cinco, con la que se pretendía implementar una cronología de lanzamiento de propuestas e ingresos generados.

Durante el programa fueron presentadas dos propuestas de valor, esto corresponde al interrogante número seis. Los nombres de las propuestas se detallan en la Tabla 3-1, en el periodo en el que se realizó el levantamiento de información ninguna propuesta se encontraba en el mercado. Eso responde los numerales ocho y nueve.

En ninguna de las empresas participantes, se ha generado nuevas propuestas de valor en que hayan sido lanzadas al mercado las que se haya aplicado lo aprendido durante el proceso de formación en la metodología Lean Strategy. Al no haber propuestas nuevas, no se ha generado ingresos adicionales por este producto o servicio y tampoco se han generado estrategias dentro de las empresas participantes.

Adicional, como se muestra en el Gráfico 3-8, los principales motivos por los que no se implementaron las propuestas generadas fueron: que no se obtuvo la retroalimentación acordada al presentar el proyecto lo que ocasionó descuido en cuanto a la cantidad de tiempo para la

implementación y evidencia que es necesario realizar seguimiento a corto y mediano plazo; otro obstáculo fue la falta de aprobación presupuestaria para lanzar al mercado el proyecto, esto corresponde a la pregunta número doce. Cabe recalcar que, pese a que no se ha generado nuevas propuestas de valor, ni estrategias aplicando la metodología Lean Strategy corresponde a los enunciados diez, once, trece y catorce.

Las personas que participaron en el proceso de formación si utilizan algunas herramientas de la metodología en el desarrollo de sus actividades diarias. Tres de cuatro personas utilizan el Mapa Estratégico casi siempre, las entrevistas aplicando Jobs To Be Done es empleada siempre por cuatro de cinco de los participantes, pero ninguno emplea el Switch interview guideline, pese a que estas dos herramientas son complementarias los participantes solo aplica la primera, ver Gráfico 3-9 responde al interrogante número quince.

Una encuesta que busca determinar el comportamiento innovador de los participantes, es lo desarrollado en la segunda sección del instrumento. Basándose en la teoría de la persona-ambiente y la teoría del intercambio social, el doctor Onne Janssen (2000), realizó un estudio para encontrar el perfil de comportamiento innovador del trabajador. El perfil fue puesto a prueba en 170 empleados de una organización industrial holandesa en el sector alimentario.

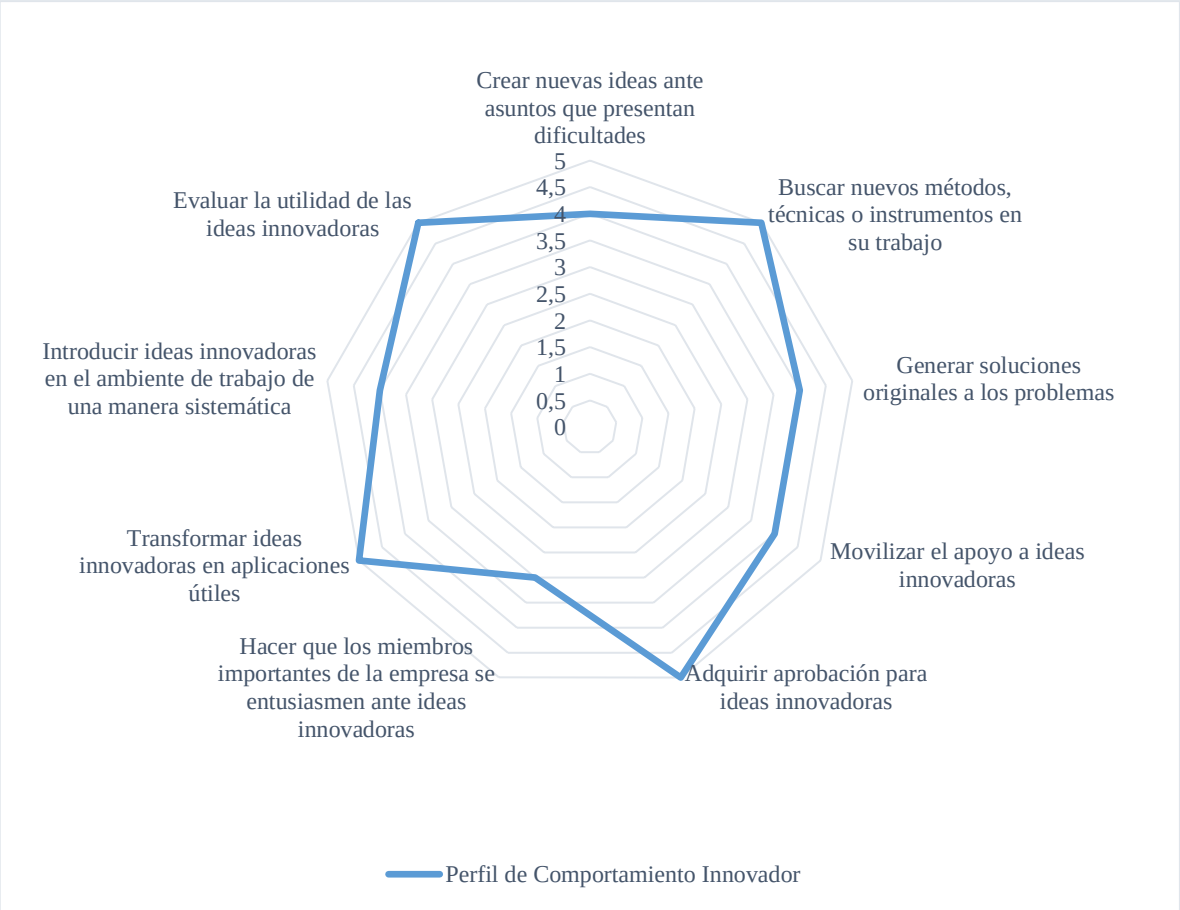


Gráfico 17 - 3: Perfil del comportamiento innovador de un trabajador
Fuente: Job demands, perceptions of e Vort–rewardfairness and innovative work behavior, 2000
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Los resultados generaron un patrón de comportamiento, con el que se puede comparar los resultados obtenidos por los participantes del programa ver Gráficos 3-10 y 3- 13. Al comparar los perfiles representados en los gráficos antes mencionados, observamos que tres de los cinco participantes poseen un perfil similar al determinado por el estudio, las características que estas personas poseen que los demás no, radican en los enunciados correspondientes a la promoción de ideas. Movilizar el apoyo a ideas innovadoras, adquirir aprobación para ideas innovadoras, y hacer que los miembros importantes de la empresa se entusiasmen ante ideas innovadoras son los componentes del enunciado en análisis, adicional a esto las tres personas tienen en común que laboran en puestos con capacidad de decisión dentro de las empresas a diferencia de las otras personas que están en niveles bajos de la cadena de mando.

3.3 Propuesta

En el año 2018, se publicó el Proyecto de Priorización de Sectores Productivos y Definición de Plan de Acción para el Desarrollo del Capital Humano del Distrito Metropolitano de Quito, en el

marco de la alianza global entre EY y 100 Resilient Cities (entidad auspiciada por Fundación Rockefeller). En este estudio se prioriza y analiza los sectores productivos de Quito tomando como referencia experiencias de ciudades comparables de la región, también se identifican a los sectores productivos y líneas de negocio relevantes que deberían ser considerados como estratégicos para la ciudad en una estrategia al 2025.

Como resultados del estudio se obtienen siete sectores: servicios informáticos, productos farmacéuticos, productos de caucho y plástico, sustancias y productos químicos, productos alimenticios, servicios financieros y construcción. Adicional, se definieron las líneas de negocio en las se deberían enfocar los actores del ecosistema como parte de las acciones establecidas en la Estrategia de Resiliencia de la ciudad.

Figura 17 - 3: Sectores Estratégicos del Distrito Metropolitano de Quito
Fuente: 100 Ciudades Resilientes - Quito, 2018
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

3.3.1 Programa de Gestión de Innovación para PYMES

Antes de empezar el programa se deberán realizar 2 grupos, el de beneficiarios y el de control. El primero participará del proceso de formación ofertado, mientras que el segundo servirá para evaluar el impacto que puede generar el programa en los participantes, comparando y descartando factores externos que podrían generar resultados positivos en cuanto al desarrollo de las organizaciones.

Para poder evaluar el impacto es necesario realizar evaluaciones antes, durante y después del programa. En la etapa de postulación las empresas interesadas en participar deberán completar el ANEXO C: ENCUESTA SOBRE INNOVACIÓN EN PYMES, el documento es un modelo empleado por el ayuntamiento de Andalucía empleado para monitorear la innovación en este sector empresarial. Al modelo de le realizado algunas modificaciones para ajustarlo a las características del territorio.

La información recaba gracias al ANEXO C, será empleada como evaluación previa al programa puesto que proporcionará la línea base de la información para realizar evaluaciones longitudinales y medir el impacto generado por el programa en las empresas participantes.

Por la investigación realizada se sugiere que, el programa de formación tenga una duración de al menos ocho meses estructurado en fases. Una vez concluido el periodo de formación se arranca con el periodo de seguimiento con una duración de 4 meses, la metodología empleada se aclara en el punto 3.3.1.2. El programa de gestión de Innovación para PYMES de la Agencia de Promoción Económica se plantea como proceso de formación y ejecución con una duración de 12 meses, por la naturaleza de la institución y la escases de recursos no puede cubrir la totalidad del costo generado por el programa, pero los participantes recibirán el 20% de beca del valor total, por lo que solo deberán cubrir el 80%, para cubrir el costo de participación en este tipo de programas ha tenido muy buenos resultados que entidades internacionales sean quienes patrocinan un porcentaje del servicio. Agregaría valor para las PYMES que una entidad adicional se enrole y cubra parte del costo.

Como ejemplo se sugiere un proceso enfocado en apoyar a un conjunto de pymes a incorporar capacidades y conocimientos prácticos necesarios para crecer y escalar, lograr nuevo conocimiento y crear nuevas oportunidades de negocios que le permita iniciar el camino hacia la exportación e internacionalización de las empresas y acceder, directa o indirectamente a mercados internacionales.

3.3.1.1 Metodología de formación

La metodología de formación está estructurada en fases para facilitar el monitoreo y seguimiento de las participantes en las evaluaciones posteriores a la finalización del programa. Las fases se describen a continuación:

- Fase 1: Responsabilidad social empresarial

Durante la primera fase los participantes recibirán el taller Responsabilidad Social Empresarial Paso a Paso desarrollado por el Concejo Metropolitano de Responsabilidad Social Quito para que las empresas participantes generen un modelo de gestión responsable y compartido con la naturaleza y la comunidad.

- Fase 2: Organizar empresas para crecer y escalar

En esta fase se prepara a las compañías para enfrentar la incertidumbre de crecer y exportar servicios, definiendo una estrategia de crecimiento coherente y ambiciosa considerando las capacidades, equipos y modelo de negocio actual de cada empresa. Empresas definen tesis de innovación/crecimiento, horizontes de nuevo crecimiento y definen acciones para cada horizonte.

- Fase 3: Descubrir Oportunidades para crecer y exportar servicios

En esta fase los empresarios identifican tendencias de negocios en las industrias locales y mundiales claves para crecer y hacer negocios internacionales, desarrollan una visión periférica de sus negocios y profundizan comprensión de problemas, dolores y/o expectativas de clientes actuales y potenciales explorando prospectos reales en mercados de destino. Reconocen el potencial asociativo y exploran de manera conjunta problemas y necesidades de clientes. Empresarios salen a terreno a observar y entrevistar clientes y prospectos reales.

- Fase 4: Comprender la cultura para exportar servicios

En esta fase los empresarios logran un conocimiento avanzado de la realidad de la cultura, mercado y cómo hacer negocios en los mercados de destino elegidos. Identifican posibles socios, aliados y canales. Para ello, hacen inmersión en su cultura y amplían su red de contactos de negocios entrevistando a otros empresarios y/o ejecutivos en los mercados de destino.

- Fase 5: Validar Propuesta de Valor para crecer y exportar servicios

En esta fase los empresarios le dan forma de negocios a las oportunidades identificadas y diseñan y construyen diferentes propuestas de valor a través de productos mínimos viables y salen a la calle a presentarlos/experimentarlos con clientes reales para obtener retroalimentación y evidencia que permita ajustar las soluciones de manera iterativa buscando lograr adecuado encaje problema-solución y evidencia o tracción de la necesidad que satisface la oferta presentada. Empresarios identifican competidores relevantes y sus atributos clave y definen estrategias de competencia diferenciadas.

- Fase 6: Construir un modelo de negocios para crecer y exportar servicios

Los empresarios envuelven las soluciones que han estado probando en una serie de hipótesis de negocios en un Modelo de Negocios y lo prueban con clientes reales en terreno. Los empresarios pasan al ‘modo venta’, buscando en las entrevistas y reuniones con clientes lograr tracción comercial en órdenes de compra, instalación de demos, pruebas y otros. Los empresarios diseñan

y aplican un Plan de experimentación del modelo de negocios para lograr el mejor encaje cliente-mercado. Experimentan el plan en terreno con clientes reales.

- Fase 7: Preparación del Solftlanding.

Aspectos Legal-Tributarios para el escalamiento e internacionalización. En esta fase se busca conocer el alcance de los acuerdos de libre comercio y doble tributación firmados por Ecuador con los mercados de destino. Identifican aspectos tributarios y legales clave a considerar en la internacionalización de las empresas o servicios en los mercados de destino. Identifican una estructura legal y de organización tributaria de la iniciativa en mercado de destino.

- Fase 8: Escalar oportunidades de negocios.

En esta fase los empresarios fortalecen su capacidad interna para hacer crecer el negocio (growth hacking), fortalecen sus habilidades de relacionamiento comercial y venta probando con clientes y socios clave un discurso de ventas eficaz (hacking pitch) para levantar recursos y cerrar ventas, amplían y potencian sus redes de contacto para hacer negocios en mercado de destino. Los empresarios encuentran un mercado y aplican técnicas de growth hacking para escalar comercialmente sus iniciativas poniendo énfasis en los embudos de conversión para adquirir, activar, retener y monetizar clientes a través de sucesivos experimentos con clientes reales.

Las sesiones de trabajo se llevarán a cabo una vez al mes, esto con el propósito de que todos los integrantes de los equipos cuenten con la disponibilidad suficiente de tiempo para estar en todas las sesiones.

3.3.1.2 Metodología de seguimiento

El *speed mentoring* es una metodología formativa, de corto plazo, en la que se realizan encuentros entre el mentor, quién ofrece todo su conocimiento y experiencia al *mentee*. (Up SPAIN, 2020). Como metodología se van a realizar sesiones de *speed mentoring*, que es una metodología formativa de corta duración, que se basa en la realización de encuentros breves, que no deben exceder los 30 minutos, donde un mentor se encarga de ofrecer todo su conocimiento y experiencia al equipo o representante de las empresas que participaron en el programa de formación. Esto se realiza con el objetivo de dar seguimiento a corto plazo, monitorear la implementación de lo inculcado durante la formación y sobre todo fortalecer la organización.

Para el desarrollo de las sesiones es necesario contar con varios actores: mentor, mentor junior y equipo participantes. En cada espacio de formación de corto plazo de empleará el ANEXO D: FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN, este formato será completado por el equipo previo al encuentro porque servirá de guía para la conversación y los temas a tratarse en cada una de las mesas propuestas.

De igual a manera, como propuesta se considera tener siete mesas de asesoría en las que se trataran las siguientes áreas:

- Marketing
- Finanzas
- Servicios financieros
- Innovación
- Asesoría legal
- Gestión de procesos

Estos temas pueden variar en función del sector empresarial que participe, contenido que hayan recibido en la etapa de formación y las dificultades que tengan las organizaciones.

El trabajo del mentor no consiste en reemplazar, en ningún sentido, la responsabilidad de equipo en cuanto a diseñar y escribir el Plan de Negocios, ni tampoco en resolver directamente las problemáticas que los emprendedores deben abordar, en su defecto, su rol está relacionado principalmente con hacer buenas preguntas respecto a cómo los equipos resolverán las condiciones a las que se enfrentan.

- Experiencia: tener experiencia en un área definida de un sector empresarial para desarrollar el talento de los emprendedores o empresarios. El mentor tendrá que ser capaz de descubrir puntos débiles o puntos a fortalecer del proyecto y/o del equipo.

- Compromiso: tiene que comprometerse con el rol, escuchar sus necesidades, aunque quizá no las comparta, debe estar dispuesto a transmitir su experiencia. Además, comprometer un mínimo de horas o de asistencias a las mentorías.

- Entrenamiento: Debe estar entrenado para escuchar emociones, escucha activa y comunicación asertiva. Debe tener la habilidad de escuchar problemas y compartir conocimiento en 30 minutos.

- Generar un ambiente para que los mentores con el empresario/emprendedor sostengan conversaciones eficientes.

- Consultar los problemas que ha identificado el emprendedor en su negocio.
- Realizar las preguntas más adecuadas para aprovechar el tiempo.
- La intención del mentor es ayudar al empresario/emprendedor a darse cuenta de los errores que puede estar cometiendo.
- No perder el tiempo con discusiones para tratar de justificarte, no caer o provocar un debate.

En cuanto al mentor junior, se pretende la participación de estudiantes de últimos semestres en carreras afines a las mesas técnicas del *Speed Mentoring*, como una actividad de vinculación con la comunidad que debe cumplir el estudiante universitario. El trabajo del mentor junior consiste en apoyar la gestión del mentor principal con conocimientos adicionales que se pueden dar en la mentoría; además de sistematizar la información generada durante cada sesión en el ANEXO E: FORMATO DE SOLUCIONES. El mentor junior debe poseer las siguientes características:

- Experiencia: Estudiante de últimos semestres en carreras afines a las mesas técnicas.
- Compromiso: Dar apoyo durante las sesiones al mentor principal, facilitando la sistematización de la información generada.
- Entrenamiento: Debe estar entrenado para escuchar emociones.
- Debe tener la habilidad de escuchar problemas y compartir conocimiento en 30min.
- Conforme a las problemáticas detalladas por el emprendedor en el Formato de Inscripción, el mentor junior deberá redactar las soluciones planteadas por el Mentor principal en el formato de soluciones de Negocio.
- Escuchar detenidamente las estrategias y soluciones planteadas por el mentor principal y realizar aportes técnicos a las mismas.
- Brindar apoyo transversal durante toda la mentoría, de acuerdo a los requerimientos del emprendedor y el mentor principal.
- No perder el tiempo con discusiones para tratar de justificarte.
- No caer o provocar un debate.

Se realizará una capacitación para mentores, tanto principales como junior, con el objetivo de que comprendan la metodología del Speed Mentoring y cómo aplicarla. Durante la formación de los

mentores se cumplirá con: socializar metodología y objetivos del proyecto, desarrollar habilidades blandas, relacionadas con el Speed Mentoring, en los mentores principales y junior, y realizar pruebas de Speed Mentoring con empresas ficticias, para optimizar el rendimiento de los mentores.

La capacitación se iniciará con una presentación general de la metodología en la que se transmita los objetivos y metodología en general del proyecto, luego se enfatizará en la compresión de las habilidades blandas necesarias para su correcta ejecución y por último casos prácticos para que entiendan su sinergia, adicional este espacio servirá para que mentores junior y expertos se relaciones entre ellos.

Tabla 8 - 3: Marco lógico de aplicación de la metodología

	OBJETIVOS	**INDICADORES**	**MEDIOS DE VERIFICACIÓN**
FIN	Mentorear de forma especializada e Individual a emprendedores/empresarios que operen en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), para fomentar su sostenibilidad, por medio de la transferencia de conocimientos, estrategias y experiencia de los mentores, en temas transversales de desarrollo y gestión de negocios.	Número de empresas que participen en las sesiones de speed mentoring. Número de mentorías brindadas a emprendedores y empresarios.	Registro de empresas participantes.
PROPÓSITO	Facilitar conocimiento técnico, provisto por expertos, que profesionalice la gestión de los empresarios participantes para fomentar la sostenibilidad de sus negocios.	Nivel de satisfacción de asesorías brindadas por expertos a emprendedores. Número de estrategias sugeridas para empresarios y emprendedores, brindadas en las asesorías de speed mentoring	Porcentaje de satisfacción de emprendedores.
COMPONENTES	Mentores principales. Mentores junior. Identificación y selección de empresas participantes.	Número de mesas conformadas.	Registro de mesas conformadas

	Metodología de diagnóstico y solución de problemas para mesas de speed mentoring. Mesas de: ● Marketing ● Finanzas ● Servicios financieros ● Innovación ● Asesoría legal ● Gestión de procesos Mesas de seguimiento de soluciones propuestas en primer speed mentoring.		
ACTIVIDADES	Desarrollo de Metodología para mentores principales y junior. Taller de formación de mentores. Desarrollo de herramienta de identificación de empresa y sistematización de problemas. Convocatoria a empresas. Organización de sesiones de Speed Mentoring. Selección de empresas participantes. Evento de sesiones de mentorías permanentes. Formato de soluciones por mesa. Sesión de mentoría de seguimiento de soluciones.		

Realizado por: Ricaurte Erika, 2020

Las sesiones de *speed mentoring* estarán planificadas desde la fecha de inicio del programa de formación, considerando la importancia de la planificación a mediano plazo, es necesario socializar las agendas de aplicación a todos los actores, considerando la necesidad de mantener dos sesiones de trabajo con cada equipo de trabajo, una de estrategia y otra de seguimiento. Es por eso que se plantea un cronograma de aplicación de sesiones:

Tabla 9 - 3: Cronograma de aplicación de la metodología de seguimiento

Actividad	Mes 1			Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Capacitación de Mentores															
Speed Mentoring 1															
Sesión Seguimiento 1															
Speed Mentoring 2															
Sesión Seguimiento 2															
Speed Mentoring 3															
Sesión Seguimiento 3															

Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

El enfoque es impartir asesorías técnicas y especializadas en los temas propuestos. Cada jornada de trabajo serían de tres horas, el número de jornadas que se realice cada día dependerá de la cantidad de participantes con los que se esté trabajando. Por otra parte, es importante destacar que al inicio de la fase de seguimiento se firmará el ANEXO F: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD, entre los equipos, mentores y organizadores, con la finalidad de asegurar que la información brindada por los participantes del proceso sea manejada de manera adecuada.

Por último, se pondrá a disposición una herramienta de evaluación para que cada integrante del equipo califique las mentorías que recibe, esto se realizará por medio de la aplicación móvil ANEXO G: ¡PRO!, de esta manera se puede cuantificar el nivel de satisfacción de los asistentes y el desempeño de los mentores.

3.3.1.3 Metodología de Evaluación

La evaluación empieza en el momento en el las empresas postulan al programa completando el ANEXO C en línea, la información reunida en este documento se utilizará como línea base para desarrollar el estudio longitudinal.

Del total de empresas que se inscriban se seleccionarán dos grupos tomado como criterios de selección que se encuentren en uno de los siete sectores estratégicos determinados para el DMQ en la estrategia de ciudades resilientes, adicional deberán desarrollar una de las trece líneas de negocio determinadas en la misma estrategia.

Los grupos que se deben conformar son: el primero que es el de estudio y el otro el de control. Eso se debe realizar para eliminar factores que pueden generar impacto en las organizaciones y son externos al proceso formativo

Tabla 10 - 3: Sectores y Líneas de negocio estratégicas del DMQ

Sectores estratégicos	Líneas de negocio
Servicios Informáticos	Actividades de programación informática
	Actividades de consultoría de informática y de gestión de instalaciones informáticas
Productos farmacéuticos	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico
Productos de caucho y plástico	Fabricación de productos plásticos
	Fabricación de otros productos de caucho
Sustancias y productos químicos	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
Productos alimenticios	Elaboración de otros productos alimenticios

	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal
Servicios financieros	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
	Otros tipos de intermediación monetaria
Construcción	Construcción de edificios
	Otras actividades especializadas de construcción

Fuente: 100 Ciudades Resilientes - Quito, 2018
Realizado por: Ricaurte, Erika, 2020

Otros parámetros que se tomarán en cuenta para seleccionar a las empresas que participen en el programa son que la organización:

- Facture encuentre entre ≤ 100.000 hasta 1.000.000 de dólares anuales
- Posea entre 1 y 49 colaboradores en relación de dependencia.
- Se encuentre con sus obligaciones patronales, tributarias y estatales al día.
- Esté domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito o su zona de influencia.
- Inscribir un equipo multidisciplinario de mínimo 3 personas, máximo 5; todas deben estar enroladas a la organización bajo relación de dependencia. Al menos uno de los integrantes del equipo de trabajo debe poseer la capacidad de tomar decisiones en la organización.

La segunda evaluación se les realizará a las organizaciones al culminar el proceso de formación, la tercera al culminar el proceso de seguimiento; con esos procesos se cumple la evaluación durante y se realizará dos evaluaciones una vez que el programa haya cumplido. La primera al año y la última, dos años después.

CONCLUSIONES

En lo referente a los principales hallazgos de la encuesta, ninguna empresa participó con la cantidad de integrantes que se había instaurado como requisito, esto generó inconvenientes al poner la práctica lo aprendido ya que en 3 de 4 de las empresas participantes solo acudió una persona al proceso de formación, de las cuales en 2 instituciones la persona capacitada al poco tiempo de concluido el programa dejó de trabajar en la empresa.

Para culminar con el programa los participantes debían presentar un proyecto de generación de propuesta de valor, aunque tres personas lo cumplieron por factores como la falta de seguimiento a corto y mediano plazo los proyectos no se lanzaron al mercado; esto ocasiona que el proceso de la metodología impartida no se cumple debido a que nunca llegó a la fase de comercialización.

Es importante recalcar que aunque no se generaron ingresos por la propuestas de valor, ni se llevaron a cabo estrategias para las empresas en las que aplicaran el contenido recibido durante el programa, los participantes utilizan en sus acciones cotidianas varias de las herramientas que conforman la metodología Lean Strategy y no solo eso, sino que también en función del orden cronológico en el que se impartió el contenido, las herramientas más empleadas son las impartidas en la primera mitad del proceso.

El programa fue desarrollado por consultores extranjeros, quienes no dejaron las memorias correspondientes al contenido general del programa, metodologías de seguimiento y evaluación, ni a la implementación de proceso de acompañamiento y sobre todo a la formación de personal técnico que participó como la contraparte local del proyecto en CONQUITO, estas guías son necesarias para logar sostenibilidad de un proyecto estratégico para el desarrollo de las PYMES del Distrito Metropolitano.

RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas interesadas en participar en programas de formación de capacidades en el capital humano, cumplan con todos los requisitos para ingresar al programa. Adicional, se debería considerar una cláusula de prestación de servicios para evitar que las personas que participen dejen de trabajar en las empresas a las que representaron antes de cumplir los objetivos de implementación de los proyectos, sino también realizar una transferencia de conocimiento a sus colaboradores.

Sin importar el contenido que se reciba en un programa, es necesario realizar seguimiento planificado al corto, mediano y largo plazo para asegurar que los objetivos planteados al iniciar el proceso de formación se cumplan. Se recomienda generar un cronograma de seguimiento que se realice no solamente para dar seguimiento a los participantes y las actividades pendientes sino también para levantar información que contribuyan a la construcción de indicadores de los sectores económicos a los que pertenezcan las empresas participantes.

Para asegurar el aprendizaje de todo el contenido, es necesario realizar procesos de retroalimentación y refuerzo del contenido impartido. Se sugiere programar sesiones de refuerzo como seguimiento de los programas.

Todos los programas de innovación PYMES que desarrolle CONQUITO con asistencia internacional, deben tener tanto como concepto, así como principio, la formación de contrapartes técnicas locales capacitados para dar acompañamiento técnico, seguimiento y evaluación de resultados, mismo que deberán sistematizarse en memorias de gestión de los proyectos, que permita construir el “saber hacer” (Know How) de la unidad responsable del proyecto.

GLOSARIO

Spin-off: Las spin-off son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad.

La investigación aplicada es la base de estas empresas, cuya importancia radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, la creación de empleo de calidad, la capacidad de generar un alto valor añadido en la actividad económica y la aportación al desarrollo regional (Universidad de Granada, 2019).

Growth hacking: Es una metodología Combina habilidades analíticas relacionadas con la programación a la hora de obtener información y evaluar la estrategia que se lleva a cabo junto a habilidades creativas a la hora de ejecutarlas. La principal característica del modelo Growth Hacking es la búsqueda de recursos para hacer marketing sin un gran presupuesto. "El éxito está impulsado por una generación metódica y rápida que prueba nuevas ideas para el desarrollo de productos y su comercialización, haciendo uso de los datos para estudiar el comportamiento de su público y encontrar las ideas ganadoras que impulsan el crecimiento". (Ellis, 2018).

Mentee: Persona que recibe la mentoría, la traducción del término es mentoreado.

Soft landing: En la economía, el *Soft landing* ocurre cuando el ciclo económico se desacelera sin pero no tiene Producto Interno Bruto negativo. Es un fenómeno económico que no ocurre tan a menudo, en la historia de EEUU ha habido 2, uno en 1994 y otro en 1984(Forbes, 2019).

Responsabilidad Social: Según el Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, la Responsabilidad Social es el compromiso de los distintos actores de la sociedad de reducir los impactos negativos y fomentar acciones positivas a nivel social, económico, ambiental, cultural y gubernamental con el fin de contribuir al desarrollo sostenible mediante un comportamiento ético, transparente y solidario.

Para el CMRS, la Responsabilidad Social es un compromiso asumido de forma voluntaria por organizaciones, empresas, barrios, o cualquier individuo en la sociedad. Cuanto mayor sea la influencia del actor en la sociedad y su campo de acción, mayor debe ser su responsabilidad. Las empresas como grandes actores dentro de la sociedad juegan un rol importante con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Según el CMRS, la RSE es un modelo de gestión de las organizaciones que buscan la transparencia, la rendición de cuentas e incorporan dentro de sus planes estratégicos y actividades el reconocimiento de los impactos que sus actividades generan en la sociedad y el ambiente y procuran, más allá del cumplimiento estricto de sus obligaciones jurídicas, mitigar los impactos, invirtiendo en el capital humano, el bienestar de la sociedad, la naturaleza y las relaciones entre sus partes interesadas contribuyendo no solo al aumento de su productividad y competitividad sino a la construcción del desarrollo sostenible.(Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social, 2020)

BIBLIOGRAFIA

Acevedo, G. L. (2010). *Evaluación de Impacto de los Programas para PyME en América Latina y el Caribe.* México: Banco Mundial.

AEI. (2014). Ecuador, un país emprendedor e innovador en el 2020. Obtenido de http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/05/ESTRATEGIA_EEI2020.pdf

Baker, J. (2000). Evaluación del impacto de losproyectos de desarrollo en la pobreza. Washington: Banco Mundial.

BancoInteramericanodeDesarrollo. (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

Blank, S. (2007). The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win, Cafepress.com, California.

Blank, S. and Dorf, B. (2012). Startup: Manual do Empreendedor, Alta Books, San Paulo.

Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2010). From strategy to business models and onto tactics, Long Range Planning.

Casares, M., & Khan, H. (2016). Business dynamism and economic growth: US regional evidence (No. 16-03). Carleton University, Department of Economics

Carbajal, (2017). Observatorio de la economía latinoamericana.

Chermack, TJ. & Coons, L.M. (2015). Scenario Planning: Pierre Wack's hidden messages.

Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies, Industrial and Corporate Change.

Chrisman, J.J., McMullan, E. and Hall, J. (2005). The influence of guided preparation on the long-term performance of new ventures, Journal of Business Venturing.

Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social (2020). ¿Qué es la RS? Obtenido de: https://responsabilidadsocialquito.com.ec/que-es-la-rs/

Eisenmann, T., Ries, E. and Dillard, S. (2011). Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup, Harvard Business School Background.

Ellis,S.&Brown, M. (2018). Hacking growth. How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. Currency: New York

Forbes (2019). Soft Landings: Can The Fed Nail One?. Obtenido de: https://www.forbes.com/sites/leonlabrecque/2019/05/28/soft-landings-can-the-fed-nail-one/#4babc5101875

Gerhard H. Steinke, Meshal Shams Al-Deen and Ryan C. LaBrie, (2017). Innovating Information System Development Methodologies with Design Thinking, School of Business, Government, & Economics, Seattle Pacific University, 3307 Third Avenue West, Seattle, WA, USA

IDEO & RIVERLADE. (2016). designthinking.es. Obtenido de: https://designthinking.es/inicio/index.php

Janssen, O (2000). Job demands, perceptions of e Vort–rewardfairness and innovative work behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychological Society

Lynn, G.S., Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, California Management Review.

Lockwood, T. (2016). Desing Thinking. New York: Allworth Press/DMI, about-his-4-orders-of-desing/.

Mancuso, E. (2016). El origen de LeanStrategy. Obtenido de

https://medium.com/@estebanmancuso/las-bases-de-leanstrategy-9955e3cef7aa

Magretta, J. (2002). Why business models matter?, Harvard Business Review Spotlight: Practical Strategy.

Martínez, O. (2018). Informe de Competitividad Global. Obtenido de https://www.incae.edu/sites/default/files/lanzamiento_wef_2018-completa.pdf

McGrath, R.G. and Macmillan, I.C. (1995). Discovery driven planning: turning conventional planning on its head, Harvard Business Review

Ministerio de Agricultura, Pesca Alimentación de España. (2020). ¿Qué es la Vigilancia Tecnológica? Obtenido de: https://www.mapa.gob.es/es/desarrollo-rural/temas/centro-nacional-tecnologia-regadios/vigilancia-tecnologica/

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2019). Evaluación de impacto a los programas para Pymes en Chile. Obtenido de https://www.economia.gob.cl/category/estudios-encuestas/innovacion

Mueller, R.M. and Thoring, K. (2012). Design thinking vs lean startup: a comparison of two user-driven innovation strategies, Proceedings of 2012 International Design Management Research Conference, Boston, MA

OECD/CAF (2019). América Latina y el Caribe 2019: Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/60745031-es

OIT. (2019). Guía para la evaluación de impacto. Obtenido de http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/que-tipos-indicadores

Orozco, J. (2015). Manual para la gestión de la Innovación.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T. and Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: a systematic mapping study, Information and Software Technology.

Plattner, H., (2016). An Introduction to Design Thinking Process Guide. Obtenido de: https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/8a846/ModeGuideBO OTCAMP2010.pdf/ 2016.12.09.

Sayer, N, & Williams, B (2012). Lean for Dummies. New Yersey: Jhon Wiley & Sons, Inc.

Shapira, H., Ketchie, A., Nehe, M., (2017). The integration of Design Thinking and Strategic Sustainable Development. Journal of Cleaner Production

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business, Crown Business, New York, NY.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation, Long Range Planning.

Trimi, S. and Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship, International Entrepreneurship and Management Journal.

Vargas, G. (2019). Planeación Estratégica, basada en La Metodología Lean Strategy en una empresa constructora (Trabajo de Titulación) (Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Quito – Ecuador. pp. 18-19.

Wirtz, B.W., Schilke, O. and Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: implications of the web 2.0 for creating value on the internet, Long Range Planning.

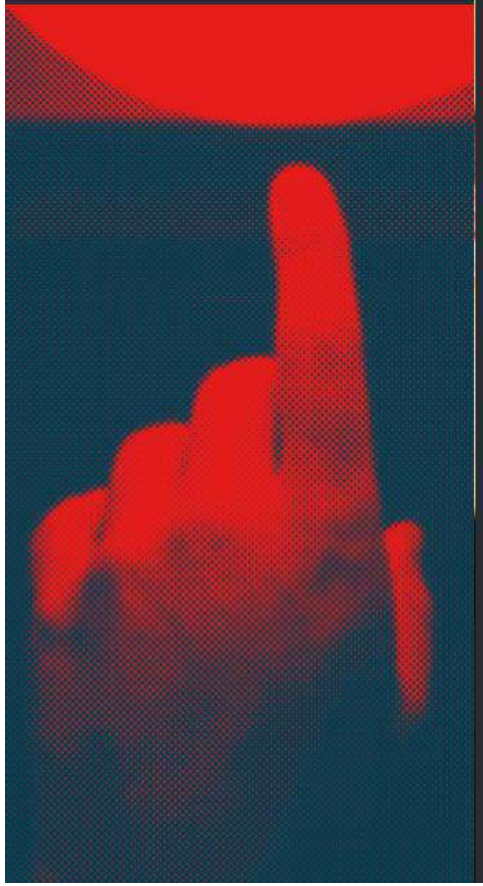
Zott, C. and Amit, R. (2013). The business model: a theoretically anchored robust construct for strategic analysis, Strategic Organization.

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research, Journal of Management.

ANEXO

ANEXO A: PROGRAMA INTENSIVO DE FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE GESTORES EN EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: CONQUITO – THEREALVALUE.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



OB-JETIVOS del Programa.

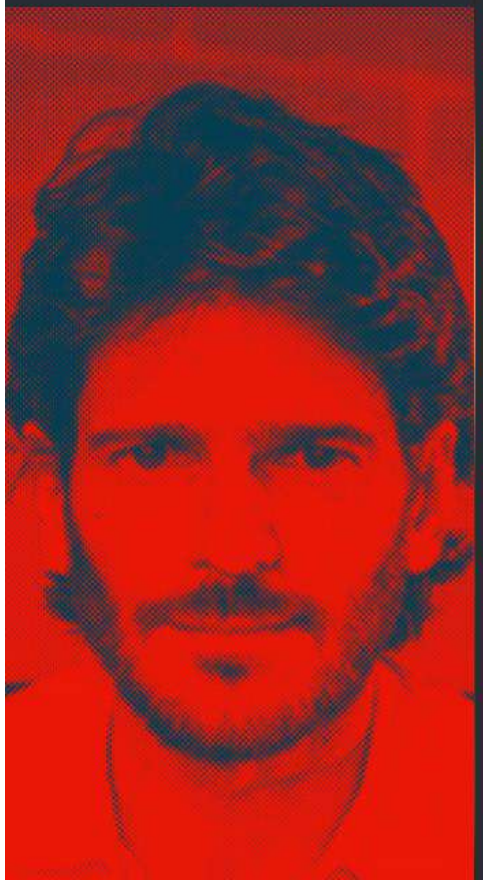
- Formar personas capaces de liderar procesos de emprendimiento corporativo dentro de sus organizaciones de manera ágil y flexible obteniendo resultados en corto y mediano plazo. Esto se traduce en poder lanzar de manera eficiente nuevas propuestas de valor (productos y servicios) al mercado y que el mismo los adopte.
- Trabajar durante el proceso de formación en un proyecto de emprendimiento corporativo real que refleje los aprendizajes y entregue valor a la empresa participante.
- Capacitar a los participantes para que puedan diseñar la estrategia de emprendimiento corporativo de su empresa.

EJE CENTRAL

LEAN STRATEGY

Metodología, desarrollada por la firma "The Real Value", que permite a las empresas diseñar una estrategia ágil y flexible a partir de detectar y capturar oportunidades atractivas en el mercado.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



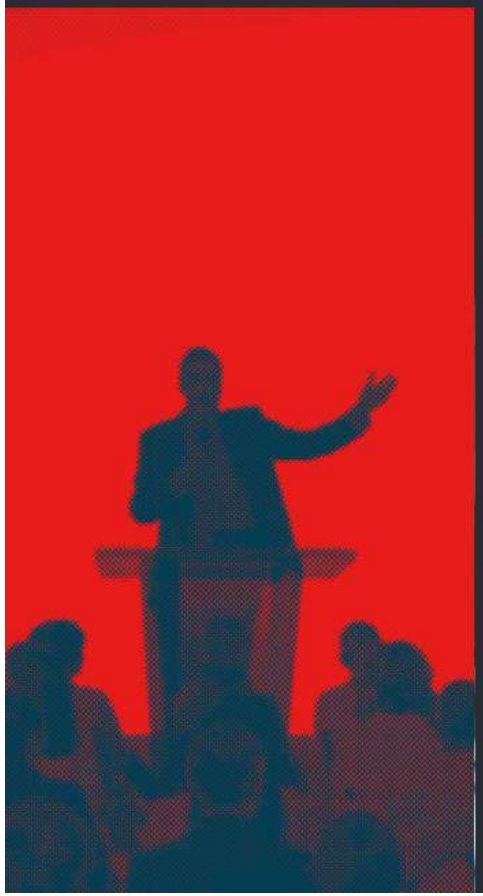
FACILITADORES del Programa

Esteban Mancuso / Argentina

Ángela Rojas / Colombia

- Co-creadores de la metodología LeanStrategy.
- Co-fundadores de "The Real Value".
- Esteban es el ctual director de un fondo de inversión con el que ha realizado 14 inversiones en startups digitales en etapa temprana en Colombia. Asesor y mentor de un total de 1000 compañías.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



FORMATO del Programa

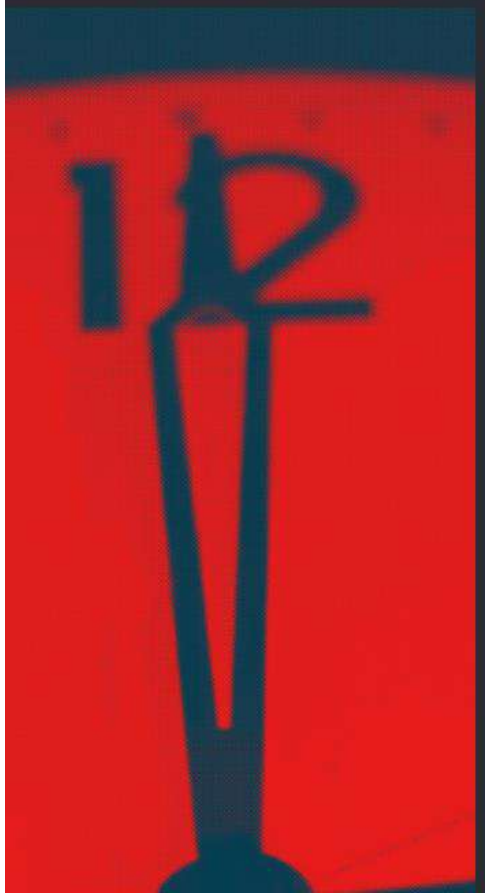
- Tres sesiones presenciales intensivas de dos días, a realizarse en tres meses consecutivos en la ciudad de Quito.
- Dos sesiones virtuales grupales de apoyo, de dos horas cada una, a realizarse vía webinar para consultas en el proceso y tareas asignadas, se realizarán entre sesiones presenciales.

Participarán empresas con 3 miembros de equipo por cada una o personas individuales.

COMPROMISO de los Participantes

- Compromiso de dedicación de tiempo completo en las sesiones presenciales.
- Compromiso de parte de las empresas que envían a los participantes de confiar en los mismos para dejar-los dedicar el tiempo suficiente de trabajo entre sesio-nes para realizar las validaciones correspondientes.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



FECHAS del Programa

Inscripciones:
hasta **23 - MAR. / 2018**

Inicio del Programa:
desde **12 - ABR. / 2018**

(48 Horas / 3 meses)

- 12 – 13 ABR. / 2018
- 03 – 04 MAY. / 2018
- 31 MAY – 01 JUN. / 2018

Gestión de Innovación
ConQuito 2018

CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #1

Día 1:

- Presentación de la metodología LeanStrategy y el programa de formación de gestores en emprendimiento corporativo.
- Innovación corporativa vs emprendimiento corporativo.
- La metodología LeanStrategy y su relación con otras teorías y métodos: Design Thinking, LeanStartup, Business Model Generation y Open Innovation.
- Modelos de emprendimiento corporativo en las organizaciones y su funcionamiento: Laboratorios de Innovación, incubadoras, aceleradoras y otros modelos. Casos de éxito y fracaso.
- Entendimiento del proceso completo y los pasos que se darán durante la certificación.
- El proceso completo de LeanStrategy: de la oportunidad a la ejecución de la estrategia. Revisión de cada framework y su aplicación.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018

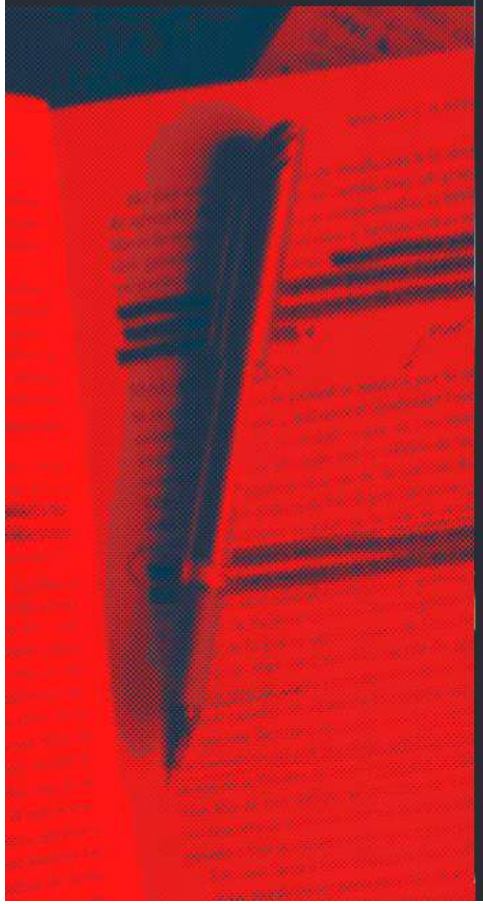
CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #1

Día 1:

- El proceso completo de LeanStrategy: de la oportunidad a la ejecución de la estrategia. (Revisión de cada framework y su aplicación).
- Definición de Oportunidad. Teoría de "Jobs to be done" y su importancia en el proceso.
- Job, Job-to-be-done y actividades/tareas asociadas.
- La importancia del contexto. Casos ejemplo
- El Diagnóstico: ¿Dónde debe nuestra empresa buscar oportunidades?
- El uso del LeanGrowth Framework.
- Introducción a la marca: ¿Es nuestra empresa una marca? La importancia de la creación de una marca y su impacto en la rentabilidad.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



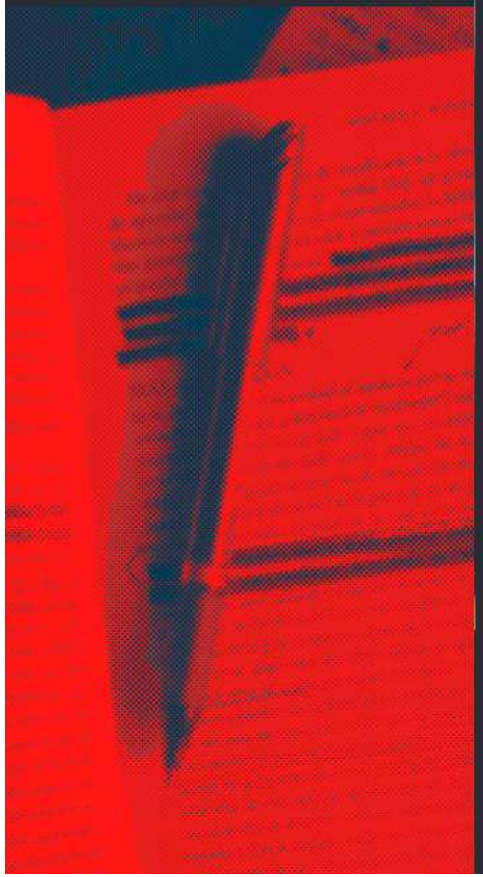
CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #1

Día 2:

- Trabajo con base al framework de Diagnóstico para entender la situación actual de la empresa/marca y listado inicial de potenciales hipótesis de nuevas oportunidades a explorar.
- Resultados del Diagnóstico: ¿Está nuestra empresa preparada para emprender? ¿Cuál es su situación actual? ¿Qué hemos aprendido? ¿Cuál es el contexto?
- Tendencias, observación, fuentes secundarias e interés de la compañía sobre sectores donde explorar nuevas oportunidades.
- Lista de hipótesis de oportunidades. Definición de la hipótesis # 1 a trabajar en el proceso.
- Pitch al grupo de cada empresa de por qué se seleccionaron esas oportunidades a explorar.
- Criterios de decisión.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



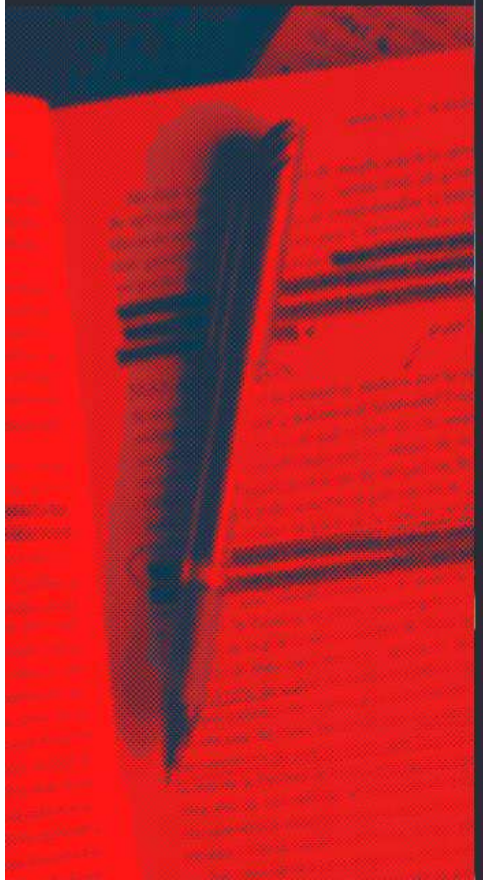
CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #1

Día 2:

- Investigación mercado cualitativa para conseguir información de hábitos de consumo y switch.
- Armado de listado de preguntas para cada empresa participante.
- ¿Cómo conseguir entrevistas en profundidad? Técnicas y herramientas para lograr la mayor efectividad.
- Simulacro de entrevistas.
- Job-Opportunity framework como herramienta guía pos-entrevistas para organizar la misma y llegar a conclusiones.
- Los participantes saldrán de la sesión listos para poder entrevistar en profundidad a los consumidores target para obtener la información clave y validar la existencia de la oportunidad utilizando para procesar la información la guía del Job-Opportunity framework, lo que será discutido en la siguiente sesión.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018



CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #2 (al mes de la sesión 1)

Día 1:

- Presentación de resultados obtenidos en entrevistas en profundidad, sus insights y validaciones en relación a la detección de una Oportunidad en un Job-to- be-done o en la oportunidad de mejorar actividades o tareas asociadas a un Job.
- La segmentación contextual: ¿Cómo logramos segmentar con base al Job-to- be-Done descubierto?
- Determinación del tamaño de la oportunidad y si es atractiva para nuestra empresa para avanzar con diseño de la propuesta de valor, o formular una nueva hipótesis de propuesta de valor e iniciar nuevamente el proceso de investigación.
- ¿Aparecieron nuevas oportunidades durante las entrevistas?
- VP Creation framework: la herramienta para diseñar la versión inicial de la propuesta de valor de la marca y sus componentes.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018

CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #2 (al mes de la sesión 1)

Día 1:

- La identidad de la marca como base para diseñar la propuesta de valor.
- La información extraída de las entrevistas para determinar los "must have" y los nice-to- have" de la propuesta de valor.
- Definición de la propuesta de valor de marca y los mensajes clave.
- El concepto de Progress-Job fit.
- Presentación frente a los demás participantes de la hipótesis de Brand Value Proposition.

CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #2 (al mes de la sesión 1)

Día 2:

- Construcción del LeanStrategy Map y visualización de la unión de la oportunidad con el modelo denegocio al tiempo que se evalúan los riesgos del entorno y se fijan objetivos y presupuestos flexibles.
- La búsqueda del Progress-Job- Profit fit: como entregar valor a los consumidores al tiempo que somos rentables y escalables.
- Experimentos a realizar de: entendimiento de la la propuesta de valor, concept prototyping, validación de canales de adquisición de producto, pruebas de efectividad y eficiencia de canales y de funcionamiento del "sistema": Casos ejemplos de pruebas a realizar en cada caso y el uso de la tecnología como facilitador: Fake Doors, Concierne Test, User Onboarding, etc.
- El MBP: Minimal Brandeable Product, la versión inicial a lanzar formalmente al mercado de la propuesta de valor y el modelo de negocio que permitirá entregar ese valor tanto a consumidor como a la empresa.

CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #3 (al mes de la sesión 2)

Día 1:

- En la tercera sesión de trabajo presencial de dos días, que se realizará al mes finalizar la sesión #2 cada uno de los equipos de empresas o participantes individuales tendrá 1 h para presentar el caso y sustentar tanto los resultados de las validaciones como el proceso completo.

- Los miembros de los equipos decidirán si sus presentaciones pueden ser públicas o privadas, recomendase la primera opción para que genere un aprendizaje colectivo y potencial feedback de sus pares.

CONTENIDOS de las sesiones del Programa

SESIÓN #3 (al mes de la sesión 2)

Día 1:

- A partir de esas presentaciones y la entrega del trabajo final se hará una devolución a cada equipo en el plazo máximo de una semana donde se comunicará una de las siguientes decisiones:

1- Aprobado el trabajo y certificados los miembros del equipo como gestores de Emprendimiento Corporativo

2- No aprobado, con opción a hacer las correcciones teóricas y prácticas recomendadas para en el plazo de un mes volver a presentar el trabajo y obtener la certificación.

- Al cierre del segundo día de la sesión # 3 se invitará a los participantes a una sesión formal de cierre con un ejercicio de retroalimentación sobre el programa, los retos, las dificultades y las oportunidades de mejora, que será acompañado por un catering y brindis de despedida.

Gestión de Innovación
ConQuito 2018

PRECIOS del Programa

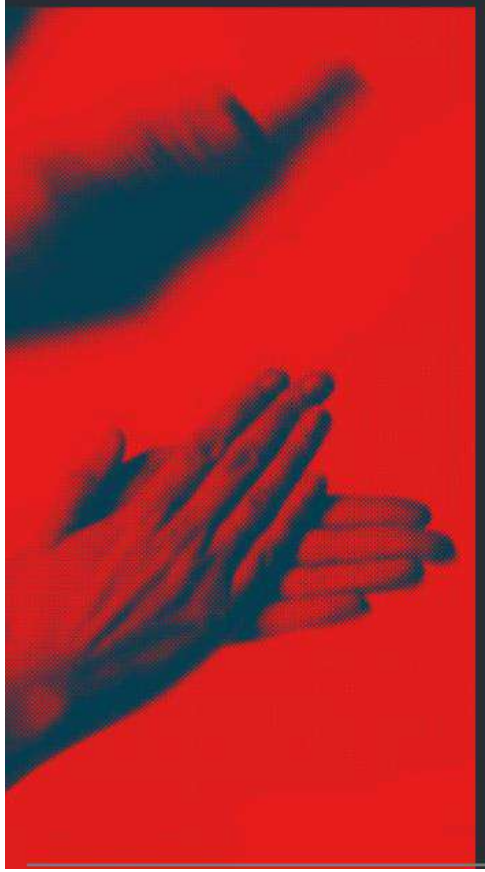
Precio normal:
$ 3,800 USD
Pronto pago hasta 28 de febrero 2018:
$ 3,000 USD

para empresas
(3 personas)

Precio normal:
$ 1,500 USD
Pronto pago hasta 28 de febrero 2018
$ 1,200 USD

por persona
(individual)

Programa intensivo



ConQuito
Av. Maldonado Oe1-172 y
Carlos María de la Torre

GRA-CIAS

Daniela Larrea / **dlarrea@conquito.org.ec**

PBX: 3989000 ext: 1047

ANEXO B: INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN APLICADO

Instrumento dirigido a los participantes del programa intensivo de formación y certificación de Gestores en Emprendimiento Corporativo: ConQuito – TheRealValue 2018.

Objetivo: El presente instrumento tiene como objetivo medir la aplicación y utilidad del conocimiento adquirido durante el programa y determinar comportamiento innovador de los participantes.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre
Dirección
Teléfono
Actividad Económica Principal

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Nombre
Puesto de Trabajo
Correo Electrónico

SECCIÓN 1

1. ¿Cuántas personas de su empresa participaron en el programa?
   a. 1
   b. 2
   c. 3
   d. Más de 3
2. ¿Se certificaron en la metodología?
   a. SI
   b. NO
3. Si la respuesta en la pregunta 2 fue SI, ¿Cuántas personas se certificaron?
   a. 1
   b. 2
   c. 3
   d. Más de 3
4. Las personas que se certificaron presentaron un proyecto de la metodología impartida aplicada a la empresa que se lanzó al mercado.
   a. SI
   b. NO
5. Si la respuesta a la pregunta 4 fue SI. ¿Desde cuándo se lanzó al mercado el proyecto?

Fecha:

6. ¿Cuántos proyectos de generación de propuestas de valor fueron presentados durante el programa?
   a. De 1 a 3
   b. Más de 3
   c. Ninguno

7. Si la respuesta a la pregunta 6 fueron la opción a o b, detalle los nombres de las propuestas presentadas

8. ¿La o las propuestas de valor están en el mercado?
   a. SI
   b. NO
9. Si la respuesta a la pregunta 8 fue SI, ¿Cuántas propuestas fueron lanzadas al mercado?
   a. 1
   b. 2
   c. 3
   d. Más de 3
10. Desde que el programa concluyó, ¿Han generado nuevas propuestas de valor en las que se haya aplicado lo aprendido de la metodología que hayan sido lanzadas al mercado?
   a. SI
   b. NO
11. Si la respuesta a la pregunta 10 fue afirmativa, ¿Cuánto generaron los productos/servicios?

12. Si la respuesta a la pregunta número 4 fue NO, ¿Cuáles fueron los motivos por los que no se puso en práctica el proyecto generado durante el programa?

13. ¿Se generó una estrategia cono resultado del proceso de capacitación en su empresa?
   a. SI
   b. NO
14. Si la respuesta a la pregunta 13, fue SI. ¿Cuánto ha generado la estrategia?

15. Durante el programa se recibieron algunas herramientas que forman parte de la metodología Lean Strategy, seleccione cuáles ha empleado y con qué frecuencia:

Herramienta	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi Siempre**	**Siempre**
Mapa Estratégico					

Brand Strategy Fit	
Job Opportunity Framework	
Entrevistas aplicando Jtbd	
Switch Interview Guideline	
Customer Job Story	
Brand Value Proposition	
Validation Toolkit	
Plan De Validación	
Lean-Growth Framework	

SECCIÓN 2

1. Generación de ideas

	Nunca	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Crear nuevas ideas ante asuntos que presentan dificultades					
Buscar nuevos métodos, técnicas o instrumentos en su trabajo					
Generar soluciones originales a los problemas					

2. Promoción de ideas

	Nunca	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Movilizar el apoyo a ideas innovadoras					
Adquirir aprobación para ideas innovadoras					
Hacer que los miembros importantes de la empresa se entusiasmen ante ideas innovadoras					

3. Realización de Ideas

	Nunca	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi siempre**	**Siempre**
Transformar ideas innovadoras en aplicaciones útiles					
Introducir ideas innovadoras en el ambiente de trabajo de una manera sistemática					
Evaluar la utilidad de las ideas innovadoras					

ANEXO C:

Encuesta sobre innovación
En las empresas

Identificación de la empresa

Modificaciones en la identificación (Cumplimentar sólo los apartados sujetos a variación)

Nombre o razón social de la empresa _____ RUC _____

Domicilio Social (calle, plaza, paseo, avenida, etc.) _____

Código Postal _____ Ciudad _____

Provincia _____ Teléfono _____ E-mail _____

Página WEB de la empresa _____

Persona de contacto a quien dirigirse, en caso necesario, para consultas, aclaraciones o modificaciones sobre este cuestionario.

FIRMA O SELLO DE LA EMPRESA

Sr. D.: _____

Cargo que ocupa en la empresa: _____ Teléfono _____ Cel.: _____

E- mail: _____

Naturaleza, características y finalidad

Esta encuesta, dirigida a empresas industriales, de construcción y de servicios, tiene como principal objetivo la obtención de información sobre productos o procesos nuevos o sensiblemente mejorados , así como sobre otras actividades afines realizadas durante el periodo 2017-2018.

Instrucciones generales

Unidad de información: La información que se solicita en este cuestionario se refiere a la empresa. Se entiende por empresa a toda unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone.

Período de referencia: Los datos deben referirse al periodo 2018-2019**.**

Forma de anotar los datos: Cumplimente los datos claramente. No escriba en las áreas sombreadas. Los datos económicos se solicitan en **miles de dólares americanos sin incluir el IVA**. Todos los datos deberán figurar en la misma moneda elegida.

Actividad principal

Actividad principal: la que genera mayor valor añadido o, en su defecto, mayor cifra de negocios o empleo.

Descripción: _____

Principales productos obtenidos:

1. _____

2. _____

1. Moneda elegida para la cumplimentación del cuestionario

Todos los datos económicos del mismo deberán figurar en la misma moneda, sin utilizar decimales

☐ **Miles de dólares** ☐

2.Biotecnología

La biotecnología es la aplicación de la ciencia y la ingeniería en la utilización directa o indirecta de organismos vivos, o parte de ellos, en estado natural o modificado para la producción de bienes y servicios o para la mejora de los procesos existentes.

¿Realiza la empresa actividades relacionadas con la biotecnología?

NO ☐ SI ☐

3. Datos generales de la empresa

3.1 ¿La empresa forma parte de un grupo de empresas?

NO ☐ SI ☐ : CAPEIPI ☐ Otra: cual

3.2 Incidencias en el periodo 2018-2019

De los siguientes cambios significativos, ¿ha ocurrido alguno en su empresa en el periodo 2018-2019?

	NO	SI
1. Su empresa está más de 5 años en el mercado	☐	☐
2. Aumento de la cifra de negocios en al menos un 10%, debido a los cambios tecnológicos realizados en el periodo	☐	☐
3. Disminución de la cifra de negocios en al menos un 10%, debido a la adaptación del personal a la nueva realidad tecnologica	☐	☐

3.3 Mercado de la empresa

¿Cuál es el mercado más significativo de la empresa?. (Señale con un (X) la alternativa más apropiada)

Local (en un entorno de 50 Kilómetros de distancia) ☐

Regional (más de 50 Km.) ☐

Nacional ☐

Internacional ☐

3.4 Cifra de negocios (en dólares)

Consigne el total de ventas comerciales de bienes y servicios, incluidos exportaciones e impuestos, **excepto** el Impuesto sobre el Valor agregado (IVA). En el caso de instituciones de crédito se consignarán los intereses a cobrar e ingresos similares. Para empresas de seguros, las primas brutas de seguros firmadas.

	Año 2018	Año 2019
Cifra de negocios		

3.5 Exportaciones (dólares)

Consigne el total de exportaciones de bienes y servicios.

	Año 2018	Año 2019
Exportaciones		

3.6 Inversión bruta en bienes materiales (en dólares)

Consigne la inversión bruta en bienes materiales (adquisición de terrenos y edificios, maquinaria y equipo).

	Año 2018	Año 2019
Inversión bruta en bienes materiales		

3.7 Número medio de empleados en el año

En el caso de no disponer de la media anual de empleados, consígnese el número de empleados al final del año.

	Año 2018	Año 2019	Año 2020 (previsiones)
Número de empleados			
De los cuales: Con formación universitaria (Ingenieros, tecnólogos , con 3 cursos aprobados de estudios de ciclo largo y titulaciones equivalentes o superiores) en porcentaje			
% universitarios			
Del total de empleados, porcentaje de mujeres			
% mujeres			

4. Innovación

Una innovación, tal como se define en esta encuesta, es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado o la introducción dentro de su empresa de un proceso nuevo o sensiblemente mejorado. La innovación se basa en los resultados de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o en la utilización de otros conocimientos adquiridos por su empresa. Los simples cambios de organización o de gestión no deben incluirse. La innovación debe ser nueva para la empresa. No es necesario que sea nueva en el mercado. No importa que la innovación haya sido desarrollada por su empresa o por otra empresa.

4.1 Innovación de producto

Una innovación de producto es un bien o un servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. Los cambios de naturaleza únicamente estética, así como la mera venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas, no deben ser tenidas en cuenta. Véase ejemplo de innovaciones en anexo adjunto.

4.1.1 Innovaciones de producto

Durante el periodo 2018-2019, ¿ha introducido su empresa en el mercado productos (bienes o servicios) nuevos o sensiblemente mejorados?

NO ☐ Pase a la pregunta **4.2**

SI ☐ ¿Quién ha desarrollado esos productos? (señale la alternativa apropiada)

- Principalmente su empresa o grupo de empresas ☐
- Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones ☐
- Principalmente otras empresas o instituciones ☐

4.1.2 Descripción de su innovación de producto más importante

4.1.3 Impacto económico de la innovación de producto

Estime, en porcentaje, cómo se distribuye su cifra de negocios de 2018-19 entre:

- Productos (bienes o servicios) nuevos o sensiblemente mejorados, introducidos en el periodo 2018-2019 ____ %
- Productos (bienes o servicios) sin alterar o ligeramente modificados (incluidos productos completamente desarrollados y producidos por otros), en el periodo 2018-2019 ____ %

Total cifra de negocios periodo 1 0 0 %

4.1.4 Grado de novedad de las innovaciones

Durante el período 2018-2019, ¿ha introducido su empresa productos (bienes o servicios) nuevos o sensiblemente mejorados no sólo nuevos para su empresa, sino también nuevos para el mercado en el que opera la empresa?

NO ☐

SI ☐ Señale en porcentaje, la contribución de estos productos al total de la cifra de negocios en el periodo ____ %

4.2 Innovación de proceso

Una innovación de proceso consiste en una tecnología de producción nueva o sensiblemente mejorada, así como en métodos nuevos y sensiblemente mejorados de suministro de servicios y de entrega de productos. El resultado debe ser significativo con respecto al nivel del volumen de producción, la calidad de los productos (bienes o servicios) o los costes de producción y distribución. Los simples cambios de organización o de gestión no deben incluirse. Véase ejemplo de innovaciones en anexo adjunto.

4.2.1 Innovaciones de proceso

Durante el periodo 2018-2019, ¿ha introducido su empresa procesos de producción nuevos o sensiblemente mejorados, incluidos métodos de suministro de servicios y modos de distribución de productos?

NO ☐ Pase a la pregunta **4.3**

SI ☐ ¿Quién ha desarrollado esos procesos? (Señale la alternativa apropiada)

- Principalmente su empresa o grupo de empresas ☐
- Su empresa en cooperación con otras empresas o instituciones ☐
- Principalmente otras empresas o instituciones ☐

4.2.2 Descripción de su innovación de proceso más importante

4.3 Actividades innovadoras en curso o no exitosas

4.3.1 ¿Ha emprendido su empresa actividades, incluidas actividades de I+D, para desarrollar o introducir productos (bienes o servicios) o procesos, nuevos o sensiblemente mejorados, que a finales del año 2019 todavía no han sido terminadas?

NO ☐ SI ☐

4.3.2 Durante el periodo 2018-2019, ¿ha emprendido su empresa actividades, incluidas actividades de I+D, para desarrollar o introducir productos (bienes o servicios) o procesos, nuevos o sensiblemente mejorados que han sido abandonadas?

NO ☐ S ☐

5. Factores que dificultan la innovación

Una serie de factores puede inhibir su capacidad de innovar.

5.1 Lista de factores

Si su empresa ha experimentado en el periodo 2018-2019 alguna dificultad de las relacionadas en la siguiente lista en su actividad de innovación, gradúe la importancia de los factores relevantes. Si es necesario, puede señalar más de un factor

Factores		Grado de importancia			No relevan
		Alto	Medio	Bajo	
Factores económicos	Los riesgos económicos se perciben excesivos	☐	☐	☐	☐
	Costes de innovación demasiado elevados	☐	☐	☐	☐
	Falta de fuentes apropiadas de financiación	☐	☐	☐	☐
Factores internos	Rigideces de organización en la empresa	☐	☐	☐	☐
	Falta de personal cualificado	☐	☐	☐	☐
	Falta de información sobre tecnología	☐	☐	☐	☐
	Falta de información sobre mercados	☐	☐	☐	☐
Otros factores	Insuficiente flexibilidad de normas y reglamentos	☐	☐	☐	☐
	Falta de sensibilidad de los clientes a nuevos bienes o servicios	☐	☐	☐	☐

5.2 Consecuencias

5.2.1 Consecuencias en empresas con actividades de innovación

Si su empresa ha realizado actividades de innovación en el periodo 2018-2019, es decir, ha contestado **SI** a una o a más de las preguntas **4.1.1, 4.2.1, 4.3.1 ó 4.3.2** , ¿ha sido alguna actividad de innovación:

gravemente retrasada?	NO ☐	SI ☐
impedida su iniciación?	NO ☐	SI ☐
sobrecargada con otros graves problemas?	NO ☐	SI ☐

LAS EMPRESAS CON ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN PASARÁN A LA PREGUNTA 6 PARA SEGUIR CUMPLIMENTANDO EL CUESTIONARIO

5.2.2 Consecuencias en empresas sin actividades de innovación

Si su empresa no ha realizado actividades de innovación en el periodo 2018-2019, es decir, ha contestado **NO** a todas las preguntas **4.1.1, 4.2.1, 4.3.1 y 4.3.2**, ¿alguna de las siguientes razones ha sido pertinente?:

No necesita innovar debido a innovaciones previas	NO ☐	SI ☐
No necesita innovar debido a las condiciones de mercado	NO ☐	SI ☐
Los factores anteriores señalados en el punto 5.1 han impedido la innovación	NO ☐	SI ☐

LAS EMPRESAS SIN ACTIVIDADES RECIENTES DE INNOVACIÓN PASEN A LA PREGUNTA 13 PARA SEGUIR CUMPLIMENTANDO EL CUESTIONARIO

6. Actividad de innovación y gastos en innovación en el periodo

¿Se ha dedicado su empresa en el año 2000 a alguna de las siguientes actividades de innovación?

Marque **"SI"** en las siguientes actividades de innovación, si han sido aplicadas por su empresa en el año 2019 para la realización de productos (bienes/servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados basados en la ciencia, la tecnología u otras áreas de conocimiento. En este caso, indique una estimación de los gastos en innovación correspondientes (incluidos gastos de personal e inversiones en capital fijo, sin amortizaciones). Marque **"NO"** en las actividades no emprendidas en el año 2019.

Actividades de innovación		NO	SI	Gastos en Innovación (dólares.)
I+D interna	Trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa que se emprenden de modo sistemático a fin de aumentar el volumen de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones, como nuevos y mejorados productos (bienes/servicios) y Procesos, incluida la investigación en software	☐	☐	
Adquisición de I+D (I+D externa)	Las mismas actividades anteriores pero realizadas por otras organizaciones (incluidas otras empresas de su mismo grupo)	☐	☐	
Adquisición de maquinaria y equipo	Maquinaria avanzada, equipo informático específicamente comprado para realizar nuevos o sensiblemente mejorados productos (bienes/servicios) y/o procesos	☐	☐	
Adquisición de otros co-nocimientos externos	Compra de derechos de uso de patentes y de invenciones no patentadas, licencias, know-how (conocimientos no patentados), marcas de fábrica, software (programas de ordenador) y otros tipos de conocimientos de otras organizaciones para utilizar en las innovaciones de su empresa	☐	☐	
Diseño, otros preparativos para producción y/o distribución	Procedimientos y preparativos técnicos para la realización real de innovaciones de productos (bienes/servicios) y de proceso no comprendidos en otros apartados	☐	☐	
Formación	Formación interna o externa para el personal directamente implicado en el desarrollo y/o introducción de innovaciones	☐	☐	
Introducción de innovaciones en el mercado	Actividades internas o externas de comercialización (marketing) directamente relacionadas con la introducción en el mercado de productos (bienes /servicios) nuevos o sensiblemente mejorados de su empresa	☐	☐	
Total gastos en innovación (dólares)				

7. Actividades internas en investigación y desarrollo (I+D)

Estas preguntas serán contestadas únicamente por aquellas empresas que en la pregunta anterior hayan marcado **"SI"** en actividades de I+D interna (primera actividad de la pregunta 6). Las empresas sin actividades de I+D interna pasen a la pregunta 8 para seguir cumplimentando el cuestionario.

7.1 Carácter de las actividades internas de I+D

Las actividades de I+D son continuas	☐
Las actividades de I+D son ocasionales	☐

7.2 Personal dedicado a actividades de I+D en el periodo en equivalencia a dedicación

La equivalencia a dedicación absoluta es la suma del personal que trabaja a dedicación plena mas la suma de las fracciones de tiempo del personal que trabaja a tiempo parcial.

Investigadores en tiempo completo (1 decimal)	
Técnicos en tiempo completo	
Auxiliares en tiempo completo (1 decimal)	
Total de personal dedicado a I+D a tiempo completo (1 decimal)	

7.3 Gastos internos en I +D en el periodo (dólares)

	Valor Reconocido
1. Retribución a investigadores	
2. Retribuciones a técnicos y auxiliares	
3. Otros gastos corrientes (sin IVA ni amortizaciones)	
A. Total gastos corrientes (1+2+3)	
4. Equipo e instrumentos (sin IVA)	
5. Terrenos y edificios (sin IVA)	
B. Total gastos de capital (4+5)	
C. Total gastos internos en I+D (A+B) (debe coincidir con el gasto en I+D interna, consignado en el primer apartado de la pregunta **6)**	

7.4 I+D en Biotecnología

Señale, como porcentaje del total de gastos internos en I+D que ha realizado la empresa el periodo , los que corresponden a I+D en biotecnología (no escribir decimales).

I+D en Biotecnología _____ ☐☐☐ **%**

7.5 Financiación de los gastos internos en I +D en el periodo (dólares)

Desglose el total de gastos internos en I+D de la pregunta 7.3 según la fuente original de los fondos recibidos para I+D. Los préstamos reembolsables para realizar I+D obtenidos tanto de la Administración como de otras fuentes, se incluirán como fondos propios.

Origen de los fondos	Valor reconocido
Fondos propios (incluidos préstamos y cuotas de carácter institucional)	
De otras empresas	
De Administraciones Públicas	
De Universidades	
De instituciones privadas sin fines de lucro	
De programas de la Unión Europea (UE)	
Otros fondos procedentes del extranjero	
Total gastos internos en I+D (debe coincidir con **7.3.C**)	

7.6 Actividades de I+D previstas

	Total de personal en equivalencia a dedicación plena (1 decimal)	Total de gastos internos en I+D (euros/miles de pesetas)
Recursos presupuestados para el año 2018		
Recursos presupuestados para el año 2019		

8. Efectos de la innovación en la empresa durante el periodo

El resultado de la actividad de innovación puede tener diferentes efectos en su empresa. Para cada alternativa señale el grado de impacto de la actividad de innovación emprendida por su empresa durante el periodo 2018-2019.

Efectos		Grado de impacto			Sin impacto
		Alto	Medio	Bajo	
Efectos orientados al producto	Aumento de la gama de bienes o servicios	☐	☐	☐	☐
	Aumento del mercado o de la cuota de mercado	☐	☐	☐	☐
	Mejora de la calidad de bienes o servicios	☐	☐	☐	☐
Efectos orientados al proceso	Mejora de la flexibilidad de la producción	☐	☐	☐	☐
	Aumento de la capacidad de producción	☐	☐	☐	☐
	Reducción de costes laborales por unidad producida	☐	☐	☐	☐
	Reducción de materiales y energía por unidad producida	☐	☐	☐	☐
Otros efectos	Mejora del impacto medioambiental o aspectos de salud y seguridad	☐	☐	☐	☐
	Cumplimento de reglamentos o normas	☐	☐	☐	☐

9. Financiación de la innovación

10.1 ¿Ha recibido su empresa algún apoyo financiero público (préstamos, subvenciones) para actividades de innovación en el periodo 2018-2019?

De:	NO	SI
Conquito	☐	
MIPRO	☐	
Otros)	☐	

10. Cooperación en innovación en el periodo 2018-2019

La cooperación en innovación significa la participación activa en proyectos conjuntos de I+D e innovación con otras organizaciones. Estas organizaciones pueden ser tanto otras empresas como instituciones no comerciales. No implica necesariamente que ambos interlocutores obtengan beneficios comerciales inmediatos de la cooperación. La simple contratación fuera de la empresa de trabajos, sin colaboración activa por parte de ésta, no se considera cooperación.

10.1 ¿Ha firmado su empresa acuerdos de cooperación sobre actividades de I+D e innovación con otras empresas o instituciones en 2018-2019?

NO ☐ Pase a la pregunta **12**

SI ☐

10.2 Señale el tipo de interlocutor y su ubicación geográfica (señale con un aspa las alternativas pertinentes)

Tipo de interlocutor	Exterior	País	ONG´S			Otro
Otras empresas de su mismo grupo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Clientes	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Proveedores de equipo, materiales, componentes o software	☐	☐	☐			
Competidores y otras empresas de su misma rama de actividad	☐	☐	☐			
Expertos y firmas consultoras	☐	☐	☐			
Laboratorios comerciales/empresas de I+D	☐	☐	☐			
Universidades u otros institutos de enseñanza superior	☐	☐		☐	☐	☐
Organismos públicos de investigación o centros tecnológicos	☐	☐		☐	☐	☐

10.3 Indique la importancia de sus interlocutores en la cooperación en las actividades de innovación de la empresa

Tipo de interlocutor	Grado de importancia			No es interlocutor
	Alto	Medio	Bajo	
Otras empresas de su mismo grupo	☐	☐	☐	☐
Clientes	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

Proveedores de equipo, materiales, componentes o software

Competidores y otras empresas de su misma rama de actividad

Expertos y firmas consultoras

Laboratorios comerciales/empresas de I+D

Universidades u otros institutos de enseñanza superior

Organismos públicos de investigación o centros tecnológicos

12. Fuentes de información para la innovación en 2018-2019

En esta pregunta se piden las principales fuentes de información necesarias para sugerir nuevos proyectos de innovación o para contribuir a la realización de proyectos existentes. Indique el grado de importancia asignado a cada una de las fuentes de información especificadas.

Fuentes de información		Si ha sido empleada, grado de importancia			No ha sido empleada
		Alto	Medio	Bajo	
Fuentes internas	Dentro de la empresa (departamentos, empleados, etc.)	☐	☐	☐	☐
	Otras empresas de su mismo grupo	☐	☐	☐	☐
Fuentes de mercado	Proveedores de equipo, materiales, componentes o software	☐	☐	☐	☐
	Clientes	☐	☐	☐	☐
	Competidores y otras empresas de su misma rama de actividad	☐	☐	☐	☐
Fuentes Institucionales	Universidades u otros institutos de enseñanza superior	☐	☐	☐	☐
	Organismos públicos de investigación o centros tecnológicos	☐	☐	☐	☐
Otras fuentes	Congresos, reuniones y revistas profesionales	☐	☐	☐	☐
	Ferias, exposicione	☐	☐	☐	☐

13. Patentes y otros métodos de protección

13.1 Durante el periodo 2018-2019, ¿ha solicitado su empresa , o grupo de empresas, al menos una patente para proteger invenciones o innovaciones desarrolladas por su empresa? La misma patente presentada en diferentes oficinas de patentes sólo debe ser contada una vez.

NO ☐

SI ☐ Escriba el número de solicitudes de patentes _____

13.2 Durante el periodo , ¿tiene su empresa, o grupo de empresas, alguna patente en vigor que proteja invenciones o innovaciones desarrolladas por su empresa? La misma patente presentada en diferentes oficinas de patentes sólo debe ser contada una vez.

NO ☐

SI ☐ Escriba el número de patentes en vigor _____

13.3 ¿Qué porcentaje de su cifra de negocios del periodo quedó cubierta por solicitudes de patentes o patentes detentadas por su empresa o grupo de empresas?

Porcentaje de cifra de negocios en 2019 protegida _____ ☐☐☐ %

13.4 Durante el periodo 2018-2019, su empresa, o grupo de empresas, ¿ha hecho uso de alguno de los siguientes métodos para proteger invenciones o innovaciones desarrolladas en su empresa? En caso afirmativo, señale el grado de importancia

Métodos de protección		Si ha sido empleado, grado de importancia: Alto	Medio	Bajo	No ha sido empleado
Métodos por escrito	Patentes	☐	☐	☐	☐
	Registro de modelos de utilidad, diseño	☐	☐	☐	☐
	Marcas de fábrica	☐	☐	☐	☐
	Derechos de autor	☐	☐	☐	☐
Métodos estratégicos	Secreto de fábrica	☐	☐	☐	☐
	Complejidad en el diseño		☐	☐	☐
	Tiempo de liderazgo sobre los competidores	☐			

14. Ingresos y pagos por tecnología desincorporada 2018-2019 (dólares.)

En esta pregunta se solicita el importe en el año 2019 de los intercambios con el exterior (ingresos y pagos) de tecnología desincorporada; es decir, excluidos maquinaria y productos, sean de alta, media, o baja tecnología.

Los intercambios con el exterior deben reunir estas características:

1) La operación debe tener un contenido explícitamente tecnológico.
2) Debe poner en contacto una empresa española y otra extranjera.
3) La propiedad o el derecho de utilizar la tecnología debe transmitirse bajo condiciones comerciales.

14.1 ¿ Ha efectuado la empresa en 2019 algún intercambio (ingreso o pago) con el exterior de tecnología incorporada?

NO ☐ Pase a la pregunta **15** SI ☐

14.2 Desglose el importe de los ingresos y/o pagos por naturaleza de la operación.

Naturaleza de la operación		Ingresos	Pagos
Servicios técnicos con contenido tecnológico	Servicios de hardware (configuración, mantenimiento,...)		
	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería (se excluye construcción y obra civil)		
	Servicios técnicos prestados a empresas industriales agrícolas, ganaderas y mineras		
Patentes, marcas, modelos e inventos	Cesión de patentes, marcas, modelos e inventos		
	Compra/venta de patentes, marcas, modelos e inventos		
Actividades de I+D	Investigación básica y aplicada; desarrollo tecnológico		
	TOTAL		

15. Otros cambios estratégicos y organizativos importantes en su empresa

Esta encuesta hasta ahora sólo se ha ocupado de productos (bienes y servicios) y procesos nuevos y sensiblemente mejorados. Esta última pregunta se refiere a otras mejoras creativas que pueden haber sido emprendidas por su empresa.

¿Ha emprendido su empresa en el periodo 2018-2019 alguna de las siguientes actividades?

Actividades		NO	SI
Estrategia	Ha puesto en práctica estrategias corporativas nuevas o sensiblemente cambiadas	☐	☐
Gestión	Ha puesto en práctica dentro de su empresa técnicas de gestión avanzadas	☐	☐
Organización	Ha puesto en práctica estructuras organizativas nuevas o sensiblemente cambiadas	☐	☐
Marketing	Ha cambiado sensiblemente los conceptos/estrategias de marketing de su empresa	☐	☐
Cambio estético (u otros cambios subjetivos)	Ha hecho cambios significativos en la apariencia estética o en el diseño u otros cambios subjetivos en al menos uno de sus productos	☐	☐

Observaciones:

Gracias por su colaboración

ANEXO D: FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN

El presente formulario permite acceder a las sesiones de Speed Mentoring.

1. **NOMBRE DE LA EMPRESA:**
2. **RUC:**
3. **NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL:**
4. **CONTACTO**

CORREO ELECTRÓNICO	
NÚMERO DE TELÉFONO	

5. **SOCIO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO**

SI	NO

DATOS DE LA EMPRESA

TODOS LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTE FORMULARIO SON CONSIDERADOS COMO CONFIDENCIALES. SERÁN UTILIZADO EXCLUSIVAMENTE PARA INFORMACIÓN PRELIMINAR A LA QUE TIENEN ACCESO LOS MENTORES QUE FORMARÁN PARTE DE LAS MESAS DE LAS SESIONES DE SPEED MENTORING.

6. ¿A qué sector económico pertenece su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Turismo
- Alimentos frescos y procesados
- Energías renovables
- Productos farmacéuticos y químicos
- Transporte y logística
- Metalmecánica
- Tecnología y TIC´s
- Construcciones
- Confecciones y calzado
- Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
- Petroquímica
- Productos forestales de madera
- Servicios ambientales
- Vehículos, automotores, carrocerías y partes
- Otro: _____

7. ¿De cuántos empleados se compone la nómina de su empresa?

Marca solo un óvalo.

- De 1 - 9 colaboradores
- De 10 - 49 colaboradores
- De 50 - 199 colaboradores
- ≥ 200 colaboradores
- Otro: _____

8. ¿Cuál es el promedio de facturación anual de su empresa? *
Marca solo un óvalo.

- ≤ $100.000
- $100.001 - $1.000.000
- $1.000.001 - $5.000.000
- > $5.000.000
- Otro: _____

9. En cuanto a marketing y ventas ¿Qué problemas tiene su empresa? *

_____
_____
_____

10. En cuanto a manejo de finanzas ¿Qué problemas tiene su empresa?

_____
_____
_____
_____
_____

11. En cuanto a acceso a financiamiento ¿Qué problemas tiene su empresa? *

_____
_____
_____
_____
_____

12. En cuanto a innovación ¿Qué hace su empresa para innovar en los productos/servicios que oferta? *

_____
_____
_____
_____
_____

13. En cuanto a asesoría legal ¿En qué ramas le gustaría recibir asesoramiento? *

_____
_____
_____
_____
_____

14. En cuanto a control de calidad ¿Qué procesos internos (BPM) considera usted que necesita su empresa? *

_____
_____
_____
_____
_____

ANEXO E: FORMATO DE SOLUCIONES.

NOMBRE DE EMPRESA			
FECHA DE ASISTENCIA			
TEMA	**NOMBRE MENTOR PRINCIPAL**	**NOMBRE MENTOR JUNIOR**	**ESTRATEGIA**
MARKETING			
FINANZAS			
SERVICIOS FINANCIEROS			
INNOVACIÓN			
ASESORÍA LEGAL			
GESTIÓN DE PROCESOS			

ANEXO F: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

SPEED MENTORING

MENTORÍA A EMPRENDIMIENTOS

Yo, ……. con C.C. ……, por medio de este documento me comprometo a guardar estricta confidencialidad con respecto a la información e ideas del emprendimiento a mí asignado la misma que se me facilitará en mi calidad de mentor principal dentro del Speed Mentoring.

Me comprometo a cumplir con esta disposición y en el caso de incumplimiento me someteré a lo establecido en las políticas internas del programa y sus respectivas sanciones.

Firma

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 14 / 05 / 2020

INFORMACIÓN DE LA AUTORA
Nombres – Apellidos: RICAURTE PACHECO ERIKA MARGOTH
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERA DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: