



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El liderazgo empresarial y la innovación en el
sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia
de Tungurahua”**

AUTOR: Grace Mercedes Yagchirema Toalombo

TUTOR: Economista Ángel Enrique Chico Frías, Mg

AMBATO – ECUADOR

Febrero 2020



APROBACIÓN DEL TUTOR

Eco. Mg. Ángel Enrique Chico Frías

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación **“El liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”**, desarrollado por la señorita Grace Mercedes Yagchirema Toalombo, para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que el presente proyecto ha sido revisado y cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato, por lo tanto autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por parte del tribunal examinador que designe.

Ambato, 17 de febrero del 2020



Eco. Mg. Ángel Enrique Chico Frías
C.I. 1802645828

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Grace Mercedes Yagchirema Toalombo**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Grace Mercedes Yagchirema Toalombo

C.I.1804020202

ÁPROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca Mg.

C.I.1803079761



Dr. Jorge Francisco Abril Flores Mg.

C.I.1803035086

Ambato, 17 de febrero del 2020

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Grace Mercedes Yagchirema Toalombo

C.I.1804020202

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación está dedicado a la persona la más importante en mi vida, a mi abuelito Segundo Juan Toalombo, por cada palabra de fuerza y de fe que me dio sé que siempre estará a mi lado.

A mi madre Anita por su apoyo, a mis hermanos Oscar, Damián y especialmente a Juan, por su apoyo incondicional quienes hicieron posible la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y
permitirme llegar hasta aquí, por
darme la sabiduría para culminar
mis estudios universitarios

A la Universidad Técnica de Ambato, a
la Facultad de Ciencias Administrativas,
por darme la oportunidad ser parte de sus
aulas donde adquirí importantes
conocimientos

De manera especial mi agradecimiento
mi tutor Eco. Enrique Chico, por
impartirme sus conocimientos y apoyo
para el desarrollo de este proyecto de
investigación.

GRACE YAGCHIREMA

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes investigativos	1
1.2 Fundamentación Teórica (Variable 1 - Variable 2).....	2
1.2.1 Liderazgo Empresarial.....	2
1.2.1.1 Estilos de Liderazgo.....	3
1.2.1.2 Relación del liderazgo con sus seguidores	5
1.2.1.3 Elementos del liderazgo.....	6
1.2.1.4 Habilidades del liderazgo.....	7
1.2.1.5 Funciones de Liderazgo	7
1.2.1.6 Cuadro de Mando Integral	13
1.2.1.7 Ventajas del Cuadro de Mando Integral	14
1.2.2 Innovación	17

1.2.2.1 Características de la Innovación	18
1.2.2.2 Tipos de Innovación.....	19
1.2.2.3 Dimensiones y esquema de Innovación.....	20
1.2.2.4 Equipo innovador y roles.....	20
1.2.2.5 Habilidades de los líderes innovadores.....	21
1.2.2.6 Proceso de Innovación.....	23
1.2.2.7 Categorías de Innovación.....	24
1.2.2.8 Tipos de innovaciones	24
1.2.2.9 Cultura innovadora	26
1.2.2.10 La innovación, elemento clave de la estrategia empresarial.....	27
1.2.2.11 Innovación en el Sector de Manufactura	30
1.2.3 Modelos de Liderazgo e Innovación	38
1.2.3.1 Modelo Malcome Bladrige	38
1.2.3.2 Estructura y aplicación del Modelo Malcome Bladrige	39
1.2.3.3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	41
1.2.3.4 Criterios Facilitadores y de Resultados	41
1.2.3.5 Autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión ..	45
1.2.3.6 Esquema Reder para Autoevaluación	47
1.2.3.7 Evaluación de Procesos Facilitadores y de Resultados del Modelo de la Excelencia en la Gestión mediante cuestionario.....	49
1.2.3.8 Modelo de Grid Gerencial	52
1.2.3.9 Business Model Canvas.....	53
1.2.3.10 Design Thinking	54
1.2.3.11 Lean startup.....	57
1.2.3.12 Lean thinking.....	58
1.3 Industria Manufacturera	59
1.3.1 Sector Manufacturero en Ecuador	59
1.3.1.1 Sector Manufacturero en la provincia de Tungurahua.....	60
1.3.1.2 Sector Manufacturero en el cantón Ambato	61
1.4 Objetivos.....	65
1.4.1 Objetivo General:	65

1.4.2 Objetivos específicos:.....	65
CAPÍTULO II.....	66
METODOLOGÍA.....	66
2.1 Materiales	66
2.1.1 Encuesta.....	66
2.1.2 Observación.....	66
2.1.3 Entrevista.....	66
2.1.4 Cuestionario.....	66
2.2 Métodos	66
2.2.1 Enfoque de la investigación.....	66
2.2.2 Modalidad de la investigación.....	68
2.2.2.1 De Campo	68
2.2.2.2 Documental.....	68
2.3 Tipos de investigación.....	69
2.3.1 Exploratoria	69
2.3.2 Descriptiva.....	69
2.4 Población.....	70
2.4.1 Segmentación del mercado.....	70
2.4.2 Muestra.....	70
2.4.3 Instrumento de Medición.....	73
2.4.4 Validación del cuestionario	73
CAPÍTULO III.....	74
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	74
3.1. Análisis de resultados.....	74
3.2. Análisis de fiabilidad.....	113

3.2.1 Comprobación de hipótesis	114
3.2.1.1 Planteamiento de la hipótesis	114
3.2.1.2 Modelo estadístico.....	114
3.2.1.3 Cálculo del Chi-cuadrado.....	116
CAPÍTULO IV	137
4.1. Conclusiones y Recomendaciones	137
4.1.1. Conclusiones.....	137
4.1.2 Recomendaciones.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	145
ENCUESTA	145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de liderazgo con sus seguidores.....	5
Tabla 2. Elementos del liderazgo.....	6
Tabla 3. Habilidades del liderazgo.....	7
Tabla 4. Funciones del liderazgo.....	8
Tabla 5. Liderazgo en innovación-Habilidades según el nivel del líder.....	11
Tabla 6. Características de la Innovación.....	18
Tabla 7. Tipos de Innovación.....	19
Tabla 8. Gasto Total en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación.....	30
Tabla 9. Gasto en I+D según tipo de investigación.....	31
Tabla 10. Gasto en I+D según sector económico.....	32
Tabla 11. Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación de producto o proceso.....	36
Tabla 12. Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso ...	37
Tabla 13. Ventajas del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	45
Tabla 14. Metodología para Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	49
Tabla 15. Modelo de Perfil para las Organizaciones.....	51
Tabla 16. Estructura para el cálculo de la puntuación total.....	51
Tabla 17. Índice de Producción de la Industria Manufacturera y sus variaciones.....	59
Tabla 18. Género.....	74
Tabla 19. Categoría de la empresa.....	75
Tabla 20. Actividad económica.....	76
Tabla 21. Comunicar la misión, visión y valores.....	77
Tabla 22. Delegar responsabilidad entre las personas.....	78
Tabla 23. Desarrollo y gestión de las actividades.....	79
Tabla 24. Implantar un sistema de gestión.....	80
Tabla 25. El estilo de gestión.....	81
Tabla 26. Desarrollo de capacidades y e impulsar cultura de innovación.....	82
Tabla 27. Herramienta benchmarking.....	83
Tabla 28. Establecimiento de un plan basado en estrategias para valorar logros.....	84
Tabla 29. Desarrollo de planes.....	85
Tabla 30. Métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo.....	86
Tabla 31. Evaluación de capacidades, creatividad innovadora.....	87
Tabla 32. Desarrollo de estrategias y canales de comunicación eficaces.....	88
Tabla 33. Beneficios sociales y reconocimiento para las personas.....	89
Tabla 34. Plan de formación laboral.....	90
Tabla 35. Consignar recursos financieros para la organización.....	91
Tabla 36. Motivación del capital humano.....	92
Tabla 37. Optimización del inventario de materiales.....	93

Tabla 38. Uso de tecnología para apoyar la cultura de innovación	94
Tabla 39. Gestión de proveedores, colaboradores, asociados y alianzas	95
Tabla 40. Desarrollo de procesos basados en las estrategias	96
Tabla 41. Diseño y desarrollo de bienes a través de un análisis de demanda	97
Tabla 42. Gestión de procesos de entrega y logística	98
Tabla 43. Mecanismos para proporcionar información apropiada.....	99
Tabla 44. Nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios	100
Tabla 45. Cultura de innovación	101
Tabla 46. Medición de los resultados alcanzados en la gestión	102
Tabla 47. Imagen global.....	103
Tabla 48. Desempeño, participación y desarrollo de capacidades.....	105
Tabla 49. Mecanismos para mejorar el rendimiento laboral.....	106
Tabla 50. Nivel de percepción de la sociedad.....	107
Tabla 51. Cumplimiento de normativas internas	108
Tabla 52. Conseguir objetivos económicos y no económicos	109
Tabla 53. Evaluación de la gestión administrativa.....	110
Tabla 54. Diseñar e implantar mejoras	111
Tabla 55. Herramientas para evaluar del nivel de liderazgo	112
Tabla 56. Resumen del procesamiento de los casos	113
Tabla 57. Estadísticos de fiabilidad	113
Tabla 58. Frecuencias Observadas.....	115
Tabla 59. Frecuencias Esperadas	116
Tabla 60. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de prendas de vestir.....	118
Tabla 61. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para la Fabricación de prendas de vestir.....	120
Tabla 62. Estrategias - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para la Fabricación de prendas de vestir	124
Tabla 63. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Carrocerías	125
Tabla 64. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Carrocerías.....	127
Tabla 65. Estrategias- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de Carrocerías.....	130
Tabla 66. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Calzado.....	131
Tabla 67. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Calzado	133
Tabla 68. Estrategias - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de Calzado.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de empoderamiento	9
Figura 2. Cuadro de Mando Integral	13
Figura 3. Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral	16
Figura 4. Dimensiones y esquema de Innovación.....	20
Figura 5. Descripción resumen de los roles del equipo innovador	21
Figura 6. Actividades del Proceso de Innovación.....	23
Figura 7. Categorías de los tipos de Innovación	24
Figura 8. Diagrama de flujo de la Innovación.....	26
Figura 9. Tipos de planes estratégicos	27
Figura 10. Innovación en la Cadena de Valor.....	28
Figura 11. Modelo de Excelencia en la Gestión Malcom Baldrige	38
Figura 12. Criterios y sub criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión.....	39
Figura 13. Valoración de Criterios por puntos.....	40
Figura 14. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.....	44
Figura 15. Proceso General de la Autoevaluación por Cuestionario	46
Figura 16. Esquema de Grid Gerencial	52
Figura 17. Bussiness Model Canvas	53
Figura 18. Dimensiones del Desing Thinking.....	55
Figura 19. Proceso Design Thinking.....	56
Figura 20. Método Lean Startup	57
Figura 21. Método Lean Thinking	58
Figura 22. Perfil económico del Cantón Ambato.....	61
Figura 23. Proceso del Enfoque Cuantitativo	67
Figura 24. Proceso del Enfoque Cualitativo	68
Figura 25. Segmentación.....	71
Figura 26. Campana de Gauss.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gasto Total en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación	31
Gráfico 2. Indicadores de Ciencia y Tecnología.....	32
Gráfico 3. Empresas Innovadoras por actividad económica.....	33
Gráfico 4. Clasificación de empresas según el grado de Innovación.....	33
Gráfico 5. Innovación por sector económico	34
Gráfico 6. Tipos de innovación.....	34
Gráfico 7. Innovación introducida de productos.....	35
Gráfico 8. Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación de producto o proceso	36
Gráfico 9. Género de gerentes y propietarios del sector económico.....	62
Gráfico 10. Ingresos generados por sector económico en el cantón Ambato	62
Gráfico 11. Industria que genera mayores ingresos por establecimientos económicos en el cantón Ambato	63
Gráfico 12. Personal ocupado y establecimientos económicos según las principales industrias manufactureras del cantón Ambato	64
Gráfico 13. Ingresos por ventas de bienes según principales industrias de manufactura del cantón Ambato	65
Gráfico 14. Genero.....	74
Gráfico 15. Categoría de la empresa.....	75
Gráfico 16. Actividad económica	76
Gráfico 17. Comunicar la misión, visión y valores.....	77
Gráfico 18. Delegar responsabilidad entre las personas	78
Gráfico 19. Desarrollo y mejora de un sistema de gestión	79
Gráfico 20. Implantar un sistema de gestión.....	80
Gráfico 21. El estilo de gestión.....	81
Gráfico 22. Desarrollo de capacidades y e impulsar cultura de innovación	82
Gráfico 23. Herramienta benchmarking.....	83
Gráfico 24. Establecimiento de un plan basado en estrategias para valorar logros	84
Gráfico 25. Desarrollo de planes.....	85
Gráfico 26. Métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo	86
Gráfico 27. Evaluación de capacidades, creatividad innovadora.....	87
Gráfico 28. Desarrollo de estrategias y canales de comunicación eficaces	88
Gráfico 29. Beneficios sociales y reconocimiento para las personas.....	89
Gráfico 30. Plan de formación laboral	90
Gráfico 31. Consignar recursos financieros para la organización.....	91
Gráfico 32. Motivación del capital humano.....	92
Gráfico 33. Optimización del inventario de materiales	93
Gráfico 34. Uso de tecnología para apoyar la cultura de innovación	94
Gráfico 35. Gestión de proveedores, colaboradores, asociados y alianzas.....	95

Gráfico 36. Desarrollo de procesos basados en las estrategias	96
Gráfico 37. Diseño y desarrollo de bienes a través de un análisis de demanda	97
Gráfico 38. Gestión de procesos de entrega y logística	98
Gráfico 39. Mecanismos para proporcionar información apropiada	99
Gráfico 40. Nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios.....	100
Gráfico 41. Cultura de innovación	101
Gráfico 42. Medición de los resultados alcanzados en la gestión.....	103
Gráfico 43. Imagen global.....	104
Gráfico 44. Desempeño, participación y desarrollo de capacidades.....	105
Gráfico 45. Mecanismos para mejorar el rendimiento laboral.....	106
Gráfico 46. Nivel de percepción de la sociedad.....	107
Gráfico 47. Cumplimiento de normativas internas.	108
Gráfico 48. Conseguir objetivos económicos y no económicos	109
Gráfico 49. Evaluación de la gestión administrativa	110
Gráfico 50. Diseñar e implantar mejoras	111
Gráfico 51. Herramientas para evaluar el nivel de liderazgo	112

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito demostrar la influencia que tiene el liderazgo sobre la innovación en las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Ambato, donde se evidencia que el liderazgo es de gran importancia ya que promueve una cultura de innovación, la misma que genera una ventaja competitiva para las organizaciones.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis donde se utiliza como instrumento para conseguir información el cuestionario estructurado en relación a las variables de estudio, liderazgo e innovación con el fin de plantear estrategias basadas en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Esta investigación está dentro del campo administrativo, por lo tanto, tiene una explicación cualitativa ya que permitirá estudiar los elementos que componen el liderazgo empresarial y la manera en que influye en la innovación para luego proponer herramientas que permitan dar solución al problema de estudio. Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta, la misma que consta de 35 preguntas dirigidas a 323 empresas del sector manufacturero del cantón Ambato provincia de Tungurahua. Los resultados muestran que el liderazgo promueve innovación y mejora continua que permite mayor productividad y competitividad, generando estrategias para gestión del capital humano a través de la autoevaluación mediante criterios procesos facilitadores y de resultados.

Así la propuesta resultante de la investigación me encamino a diseñar estrategias basadas en criterios facilitadores y de resultados: como: liderazgo y estilo de gestión, estrategias, desarrollo de personas, recursos, proveedores y alianzas, procesos y clientes mediante resultados relativos a clientes, personal, sociedad y resultados clave, con el fin de elaborar y ejecutar plan de mejora basado en estrategias y retroalimentación que permitan lograr el proceso a la innovación, aprendizaje y mejora continua.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, LIDERAZGO, COMPETITIVIDAD, MODELO DE EXCELENCIA, INNOVACIÓN SECTOR MANUFACTURERO.

ABSTRACT

The purpose of this research is to demonstrate the influence that leadership has on innovation in companies in the manufacturing sector of the city of Ambato, where it is evident that leadership is of great importance since it promotes a culture of innovation that generates a competitive advantage for organizations.

It is for this reason that the present research work has focused on carrying out a broad analysis where the structured questionnaire is used as an instrument to obtain information regarding the variables of study, leadership and innovation in order to propose strategies based on the Model Ibero-American Excellence in Management.

This research is within the administrative field; therefore, it has a qualitative explanation since it will allow studying the elements that make up business leadership and the way in which it influences innovation and then proposes tools to solve the problem of study. For the execution of this research work, the survey was used, which consists of 35 questions addressed to 323 companies in the manufacturing sector of the Canton Ambato province of Tungurahua. The results show that leadership promotes innovation and continuous improvement that allows greater productivity and competitiveness, generating strategies for human capital management through self-evaluation through criteria facilitating processes and results.

Thus, the proposal resulting from the research aimed at designing strategies based on facilitating criteria and results: such as: leadership and management style, strategies, development of people, resources, suppliers and alliances, processes and customers through results related to clients, staff, society and key results, in order to develop and execute improvement plan based on strategies and feedback that allow the process to reach innovation, learning and continuous improvement.

KEY WORDS: RESEARCH, LEADERSHIP, COMPETITIVENESS, EXCELLENCE MODEL, MANUFACTURING SECTOR INNOVATION.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

Para la siguiente investigación se ha buscado documentos con temas similares al presente proyecto investigativo:

Flores (2013), en su trabajo de titulación “Liderazgo Integrador del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo”, de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, el cual tiene por objeto analizar los modelos de liderazgo integrador y desarrollo organizacional en el Gobierno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Pedro de Pelileo; con el propósito de potencializar el talento humano para que se puedan desempeñar eficientemente, el mismo que concluye que los empleados y trabajadores no han recibido cursos sobre temáticas a potencializar el talento humano en el gobierno municipal, lo que significa que los cursos deben de brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. También menciona que el clima organizacional en la institución no es bueno lo que ocasiona que no exista un buen desempeño por parte del personal.

Mazón (2013), en su trabajo de titulación proyecto” El liderazgo y su Incidencia en el servicio al cliente en la Escuela de conducción para conductores no profesionales de Pelileo ESCUDECONP. S.A de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, tiene por objeto definir un modelo de liderazgo participativo que permita mejorar el nivel de autoridad para lograr los objetivos de la empresa. Se determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a que se ha sabido posicionar en el mercado local, se concluye que se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo, porque no cumple las expectativas de los usuarios. En la información recolectada se evidencia que la actitud con la que se proporciona a la información es negativa, lo cual genera en el cliente insatisfacción.

Manzaba (2014), en su proyecto investigativo “El liderazgo Empresarial y la Imagen Corporativa en la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato”, de la Universidad Técnica de Ambato, realiza una investigación del liderazgo empresarial en la empresa La Familia LS con el propósito de diagnosticar la situación actual del liderazgo y la imagen corporativa para proponer alternativas que potencialicen el liderazgo e imagen corporativa. Se concluye que los empleados no han recibido cursos de capacitación sobre temáticas a potencializar el talento humano en la empresa, lo que significa que los cursos deben brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. A la mayoría de los empleados se les asignan actividades y trabajos que no les corresponde, provocando que los empleados estén inconformes porque ellos perciben que esas actividades no les pertenecen.

Flores (2018), en su trabajo de titulación “El liderazgo en la gestión empresarial”, manifiesta que es importante conocer la influencia del liderazgo en la gestión empresarial en el sector metalmecánico de la Provincia de Tungurahua, ya que el liderazgo en la actualidad es importante y necesario en todas las empresas los cuales pueden afectar positivamente o negativamente a los trabajadores dentro de la organización, su diagnóstico permitirá conocer cómo se encuentra el clima laboral, que tipo de comunicación existe entre las diferentes áreas y cuáles son los estilos de liderazgo que se aplica en este tipo de empresas. Finalmente se concluye que el liderazgo hoy en día es importante y necesaria en todas las empresas, cabe recalcar que existe diferentes tipos de estilos como son el autoritario, democrático, carismático y paternalista. Se puede manifestar que para tener un ambiente y clima laboral satisfactorio para todos es importante tener una gestión empresarial que mantenga una comunicación amigable de manera ascendiente como descendiente y el liderazgo, esta variable es el eje principal de la investigación, pues permite conocer los diferentes estilos de liderazgo que se aplican en las empresas.

1.2 Fundamentación Teórica (Variable 1 - Variable 2)

1.2.1 Liderazgo Empresarial

Para Bonifaz (2012), define el liderazgo empresarial como la influencia sobre las personas, donde los líderes motivan a su equipo de trabajo para que desarrollen sus habilidades y creatividad a través de una comunicación efectiva, con el fin de que la organización sea más eficiente y productiva.

Para Aldoory (2014), indica que el liderazgo ha sido examinado desde diferentes enfoques, desde aplicar estilos de liderazgo apropiados, desarrollar habilidades con el propósito de influir en los demás para mejorar la comunicación a través de un ambiente laboral favorable que permita el logro de objetivos propuestos.

El liderazgo empresarial según Contreras (2014), consiste en la capacidad de dirigir e influir en el capital humano de la organización hacia objetivos en común, el mismo que se logra a través del liderazgo adecuado.

1.2.1.1 Estilos de Liderazgo

Para Alfonso, Albero & Tillán (2015), afirma, El liderazgo tiene como objetivo influir en los demás, el mismo que requiere tener ciertas habilidades gerenciales, iniciativa el cual es esencial para lograr metas y objetivos de una organización.

Liderazgo Paternalista

Asimismo, Gómez (2016), manifiesta que el líder paternalista tiene confianza en sus colaboradores, ofreciéndoles incentivos y motivándolos para que realicen sus labores eficientemente y logren resultados positivos, busca buena comunicación entre todos. Su trabajo como líder es hacer que se cumplan las actividades laborales sin tomar en cuenta las necesidades o aspiraciones de sus trabajadores los cuales solo se limitan a obedecer.

Liderazgo Carismático

Para General (2016), destaca que este tipo de líder se diferencia de los demás por su interacción con sus colaboradores lo que genera respeto y admiración de los demás. Actúan como guía ya que son capaces de cambiar la ideología, objetivos y deseos de su capital humano.

Liderazgo Situacional

Este tipo de líder es adaptable tiene la habilidad de percibir la personalidad de los demás busca que sus colaboradores vayan adquiriendo confianza y seguridad, trata de aplicar un estilo de liderazgo según la situación en la que se encuentra con el propósito de que exista un ambiente laboral más agradable (Ríos, 2017).

Además, dentro de los tipos de liderazgo, se perciben dos categorías:

El **liderazgo transaccional** es muy necesario, está basado en procesos y en remuneraciones, pero no es suficiente para crear una gran empresa, mientras que el liderazgo transformacional es el que influye sobre la valoración personal, de manera que el liderazgo empresarial se basa en ampliar el potencial de la empresa y de sus trabajadores (Galindo, 2014).

Liderazgo Transformador

Para Gallardo (2011), argumenta que este tipo de liderazgo busca liderar la organización involucrando a todos los integrantes de la organización mediante herramientas innovadoras de cambio en base a estrategias para gestionar eficientemente a las personas ya que esto permite potencializar ideas nuevas e innovadoras.

Liderazgo Visionario

Según Sampedro (2014), menciona que un líder visionario debe tener la capacidad de anticiparse a los cambios en su entorno empresarial y a la vez poseer la habilidad de detectar las oportunidades que ofrece el mercado originando así una ventaja competitiva para la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo es fundamental dentro del desarrollo organizacional, por medio del mismo una persona es capaz de guiar a los demás siendo apto para tomar decisiones, se ha evidenciado que muchas organizaciones con escasa planeación y control han logrado mantenerse en el mercado. Costa (2015), afirma que el liderazgo

se puede analizar desde el punto de vista que existe entre la relación del líder con sus seguidores. Marcé (2015) como se muestra a continuación:

1.2.1.2 Relación del liderazgo con sus seguidores

Tabla 1. Relación de liderazgo con sus seguidores

Relación	Descripción
Liderazgo dictador	Imposibilita a que las personas puedan ser independientes en sus actividades laborales, es inflexible impidiendo que las personas puedan mostrar su propia creatividad.
Liderazgo autocrático	Adquiere la responsabilidad de tomar las decisiones por el grupo sobre el trabajo a realizar donde los demás no son tomados en cuenta, la comunicación es unidireccional.
Liderazgo democrático	Se comparte información con todos los colaboradores de la organización donde todos pueden opinar y tomar la mejor decisión en conjunto.
Liderazgo liberal (laissez faire)	Deja la responsabilidad en manos de otras personas los cuales disponen de total libertad para tomar decisiones o realizar una cierta actividad laboral.
Liderazgo ausente	Se caracteriza por ser un líder individualista, autoritario, ineficiente el cual no sabe dirigir a los demás hacia los objetivos establecidos, por lo tanto, no es una persona motivadora.

Fuente:Elaboración propia a partir de Costa (2015)

Se puede decir que el liderazgo es algo innato en algunas personas, ya que unos pueden llegar a ser líderes eficientes mientras que otros no. Para que el liderazgo sea productivo es necesario aplicar estrategias, métodos que permitan desarrollar estas habilidades con el objetivo de influir en los demás (Jiménez, 2017).

También, el liderazgo es fundamental para la conducción de cambios positivos dentro de las organizaciones para que las personas tengan una visión mas clara de hacia donde quieren llegar rompiendo paradigmas ejerciendo liderazgo con entusiasmo y motivación.

Se menciona que el liderazgo empresarial es una parte importante del desarrollo empresarial, porque posee elementos importantes con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, esto es logrando un impacto positivo dentro de la empresa mediante el reconocimiento de las capacidades y habilidades del capital humano (Pozos & Acosta, 2016).

1.2.1.3 Elementos del liderazgo

Tabla 2. Elementos del liderazgo

Elementos	Descripción
Líderes y seguidores	Hace referencia a que los líderes y seguidores son un complemento, ya que de ambos depende lograr efectividad en las actividades diarias de la organización.
Influencia	Así mismo identificar a un líder , el cual tiene la virtud de transmitir ideas a los demás, lograr influir en otros con el propósito de motivar a sus seguidores para que logren las metas y objetivos planteados.
Objetivos organizacionales	Adicionalmente hay que considerar que un líder eficiente tiene la capacidad de liderar y trabajar en equipo, conducir a sus colaboradores para conseguir los resultados esperados.
Cambio	Es necesario recalcar que el propósito de un líder es conseguir un cambio positivo en los demás explotando sus habilidades, aptitudes para aumentar su productividad.

Personas	Por ello, la finalidad del liderazgo tiene como finalidad incentivar a las personas para que trabajen en base a un objetivo común, en un ambiente afable.
-----------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Lussier (2016)

1.2.1.4 Habilidades del liderazgo

En consecuencia, de lo expuesto antes las habilidades de liderazgo son esenciales como características que debe poseer un líder para gerenciar una organización influenciando en los demás con el propósito de lograr los objetivos y metas planteados, existen componentes necesarios que se describen a continuación (Achua, 2014).

Tabla 3. Habilidades del liderazgo

Habilidad	Descripción
Habilidad conceptual	Esto nos lleva a tener la capacidad de visión a futuro y de las oportunidades que ofrece a la organización que lidera.
Habilidad técnica	Conviene destacar que una persona puede tener poca o nada de instrucción formal y que, sin embargo, tiene conocimientos previos de algo en particular.
Habilidad humana	Puede guiar a las personas en sus actividades laborales a través de la creación de equipos de trabajo eficientes teniendo la capacidad de motivarlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Achua (2014)

1.2.1.5 Funciones de Liderazgo

En síntesis, dentro de las responsabilidades que debe poseer un líder están: prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar las mismas que son clave para el desarrollo de las actividades que se generan en la organización (Maxwell 2014).

Tabla 4. Funciones del liderazgo

Funciones	Descripción
Prever	Es decir, se trata de fijar claramente los objetivos a conseguir y tener claro las obligaciones y responsabilidades que tendrá cada miembro de la organización, para lo cual es necesario que existan alternativas para hacer frente a las situaciones que puedan presentarse a futuro.
Planear	Identificar los medios para lograr los objetivos en base a un plan empresarial.
Organizar	Se necesita definir las actividades que realizará cada uno a partir de la elaboración de organigramas, manuales funcionales para facilitar su trabajo.
Decidir	Es importante comunicar las decisiones a todos los miembros de la organización para orientar a todos a un objetivo común.
Coordinar	Establecer las actividades para que no existan procedimientos repetitivos que ocasionen pérdida de tiempo.
Controlar	Asegurarse de que cada uno cumple con sus funciones las mismas que deben ser verificadas.
Evaluar	Analizar si se han logrado o no los objetivos programados a través de un análisis sobre el impacto que ha causado el liderazgo en los individuos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Maxwell (2014)

Para finalizar, podemos decir que, para que exista liderazgo debemos poseer una serie de habilidades con el objetivo de trabajar en un ambiente laboral óptimo.

Asimismo, para Bill (2010), menciona que para ser líder es indispensable tener ciertas cualidades ya que nos encontramos en un mundo cada vez cambiante, por esta razón es importante que los líderes tengan una visión total de la organización donde se requiere de acciones como: alinear, empoderar, servir y colaborar las mismas que se detallan a continuación:

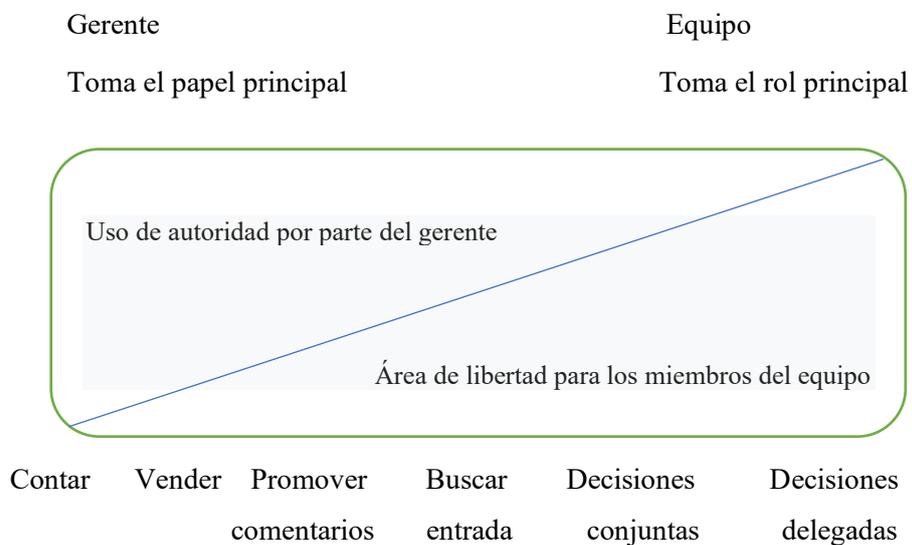
1. Alinear.- Trata de conducir a las personas en referencia a la misión, objetivos, valores de la organización, su objetivo se basa en sistemas de incentivos, programas

de entrenamiento que obliga al personal de la empresa a adaptarse a los cambios. Bill, (2010)

2. Empoderar.- Consiste en transferir poder a los líderes de todos los niveles, sin embargo empoderar a otros trabajadores no es fácil ya que se requiere de capacidades, por lo que se adquiere mayor responsabilidad. Para que el empoderamiento sea eficaz es importante conocer cuales son las capacidades del personal para poder tomar decisiones de mayor responsabilidad buscando beneficios en la productividad de la empresa (Bill, 2010).

Por lo tanto, cuando existe una gestión eficaz, es importante reconocer su labor, basados en diferentes niveles de empoderamiento como son:

Figura 1. Niveles de empoderamiento



Fuente: Wellington (2011)

Para el autor Bill (2010), afirma que para cumplir con los niveles de empoderamiento es necesario:

1. Tomar la decisión e informar
2. Comunicar la decisión
3. Proponer decisión (buscar opiniones)

5. Presentar la situación y pedir sugerencias (decisión conjunta)

6. Pedir al equipo que tome una decisión

7. Identificar el problema, establecer alternativas y tomar una decisión

3. Servir.- El líder debe ser capaz adoptar compromiso y adquirir responsabilidades que implican tener la capacidad de influir en los demás, crear valor para los clientes por lo cual se requiere tener liderazgo (Bill, 2010).

4. Colaborar.- Un líder debe poseer una serie de principios para que las personas conozcan el problema al que se enfrentan, se les debe empoderar y permitir su creatividad y conocimiento mediante principios que potencien su liderazgo buscando promover un liderazgo colaborativo, donde los seguidores tienen potencial para llegar a ser líderes, basados en un entorno de aprendizaje continuo con el objetivo de tomar la iniciativa, compartir información y buscar soluciones innovadoras mediante un desarrollo individual y grupal basado en principios, que ayude a reconocer que las diferencias son oportunidades de mejora. Compartir el poder donde los nuevos líderes empoderados asumen responsabilidades y fomentan la creatividad (Bill, 2010).

Por otra parte, el Center of Creative Leadership manifiesta que la innovación es un factor clave del éxito, por lo tanto los líderes tienen la misión de lograr crecimiento de la organización a través de nuevos productos y servicios, crear mejores procesos, entrar en nuevos mercados, en base a nuevas estrategias. La innovación requiere de gerentes, empresarios, líderes con visión de futuro, por ende el liderazgo es un factor importante para fomentar la creatividad que permita llegar a la innovación.

Estar a la vanguardia en innovación no es lo mismo que proponer ideas creativas, ya que la innovación es un proceso de creación e implementación de algo nuevo que crea valor, donde el liderazgo es necesario para transformar ideas en acciones. Según Vehar & Magellan (2015), menciona que el liderazgo se entrelaza con la innovación en una organización, con el fin de potenciar actividad innovadora.

Para Vehar & Magellan (2015), expone que el desarrollo del liderazgo se asocia con el tema de innovación por lo que existen una serie de prácticas a seguir:

1. Aprenda que los papeles y las aptitudes que requiere la innovación varían según el nivel:

- Los líderes individuales son responsables de la idear y crear.
- Los jefes del equipo son responsables de los procesos y la gestión de los recursos.
- Los mandos intermedios, dan soporte a los equipos de innovación.
- Los jefes de operaciones ayudan a desarrollar la estrategia de innovación y a gestionar la cartera de nuevos productos, procesos y servicios.
- Los líderes ejecutivos dan forma a la cultura y la estrategia, y comunican la visión de innovación (Vehar & Magellan, 2015).

Es importante entender las habilidades para estimular la innovación se basan en ciertos niveles los cuales obligan a los líderes a centrarse en sus responsabilidades, ayudando a la formación y el desarrollo de objetivos (Vehar & Magellan, 2015).

Tabla 5. Liderazgo en innovación-Habilidades según el nivel del líder

LIDERARSE A SÍ MISMO	LIDERAR A OTROS	LIDERAR GERENTES	LIDERAR LA FUNCIÓN	LIDERAR LA ORGANIZACIÓN
Concebir y crear ideas	El líder de actividades de innovación	Establecer redes y promover innovación	Gestionar los proyectos de innovación y ejecutarlos	Estructurar la cultura y la estrategia
Generar soluciones innovadoras	Dirigir procesos de innovación de forma eficaz	Apoyo al equipo por parte de todas las áreas	Desarrollar estrategias de innovación	Implantar una cultura innovadora que soporte las nuevas ideas de innovación
Participar en equipos que realicen innovación	Conseguir recursos materiales de calidad para la empresa	Facilitar la cooperación en equipo para actividades de innovación	Iniciar cambios estratégicos y estructurales en la organización	Comunicar la visión para generar innovación
Prepararse para cambios en el entorno			Gestionar la cartera de nuevos productos, procesos, servicios	

Fuente: (Vehar & Magellan, 2015, pág. 6)

2. Centrarse en un proceso de innovación

Se considera que la innovación en las organizaciones requiere personas que con espíritu innovador trabajen juntas hacia un objetivo común para generar ideas, desarrollar soluciones y planes, y finalmente poner en práctica la innovación obteniendo beneficios cuantificables, divididos en cuatro pasos que son: explorar, idear, elaborar e implementar (Vehar & Magellan, 2015).

3. Identificar y aprovechar las diferentes contribuciones a la innovación

Dado que la innovación es un proceso que consta de varios pasos y etapas, el Center of Creative Leadership, utiliza un instrumento de marco y de evaluación llamado FourSight, basado en las investigaciones del Dr. Gerard Puccio, director del Centro Internacional de Estudios de la Creatividad, el cual identifica cuatro perfiles de pensamiento para ayudar a comprender las perspectivas que contribuyen al proceso de innovación (Vehar & Magellan, 2015).

Requerimientos:

- Los Clarificadores exploran el desafío para comprenderlo y precisarlo.
- Los Ideadores generan posibilidades
- Los Desarrolladores se centran en elaborar y planificar posibles soluciones.
- Los Implementadores ponen en práctica las posibles soluciones

4. Trabajar a través de fronteras

La innovación es una actividad de carácter multidisciplinario, por lo tanto un líder de la innovación debe aprender a trabajar y conectar entre sí: ideas con ideas, ideas con gente, y gente con gente. Así, la innovación requiere de líderes que influyan, conecten y colaboren con personas que tengan diferentes estilos de innovación (Vehar & Magellan, 2015).

5. Aceptar polaridades

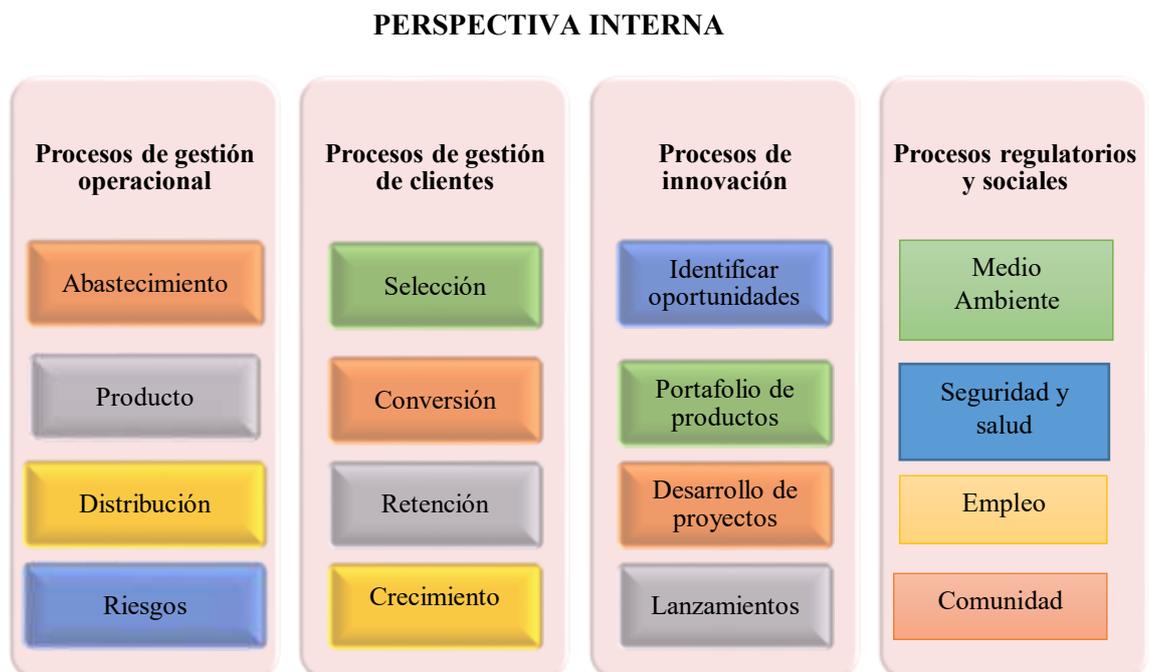
Las prioridades deben abordarse desde una mentalidad orientada a la solución de problemas para ayudar a los líderes a determinar la forma de entender y de reaccionar

ante asuntos que no tienen soluciones fijas haciendo frente a intereses opuestos (Vehar & Magellan, 2015).

1.2.1.6 Cuadro de Mando Integral

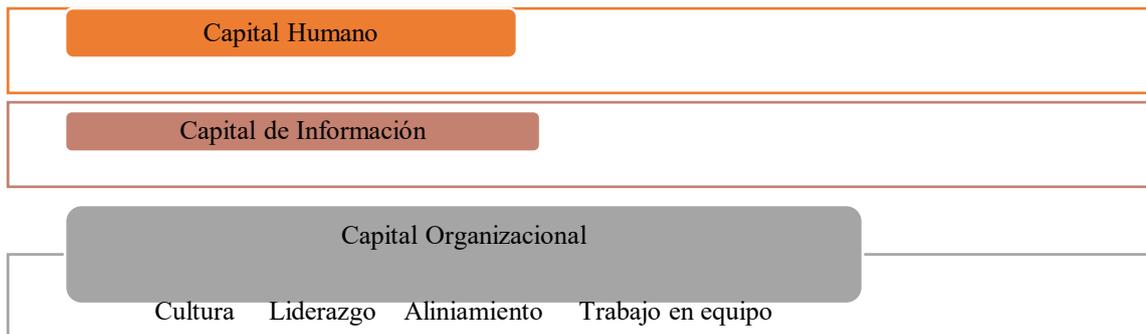
Dentro de las organizaciones se requiere de un modelo de gestión que permita relacionar las estrategias con los objetivos a través de la formulación de indicadores y planes de acción, es una herramienta que permite medir la actividad de una empresa en base a su misión, visión y estrategia a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton el mismo que permite obtener una ventaja competitiva a través del uso eficiente de recursos financieros, materiales y humanos, clientes, ingresos y gastos que posee una organización (CEEI Ciudad Real, 2012).

Figura 2. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Evaluandosoftware (2019)

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



Fuente: Evaluandosoftware (2019)

1.2.1.7 Ventajas del Cuadro de Mando Integral

Entre las principales ventajas del uso del Cuadro de mando Integral es que ayuda a mejorar la realización de las actividades de la empresa y cuáles fueron los resultados obtenidos para lo cual se debe diseñar un mapa estratégico basado en indicadores los mismos que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos en base a indicadores: financiera, cliente, procesos y aprendizaje (CEEI Ciudad Real, 2012).

1. Perspectiva financiera

Se considera la rentabilidad, riesgo financiero en base a indicadores financieros, por lo que los objetivos desde la parte financiera en base a: ingresos, gastos, inversiones, productividad (CEEI Ciudad Real, 2012).

2. Cliente

En esta parte se valora el nivel de demanda del producto o servicio en relación a sus preferencias, necesidades de los clientes con el fin de lograr la fidelización de los mismos, estableciendo un precio accesible, calidad, plazos de entrega los mismos. También es importante conocer los cambios que existen en preferencias y gustos del consumidor (CEEI Ciudad Real, 2012).

3. Procesos internos

En los procesos internos se analiza la parte operativa interna de la empresa en relación a la satisfacción del cliente y el beneficio económico obtenido, para lo cual es necesario tener una perspectiva en factores (CEEI Ciudad Real, 2012).

Factores a considerar:

Liderazgo del producto, hace referencia a aspectos como innovación, distribución del producto con respecto a la competencia.

Excelencia operativa, busca obtener eficiencia en costes a través de relación entre la calidad y precio en base a calidad, tiempo de producción.

Gestión de las relaciones con los clientes, su propósito es conocer las necesidades del consumidor y poder satisfacerlas de la manera más rápida posible. Por lo tanto, los objetivos se centran en los costes productivos, ciclos productivos, ampliar la cartera de productos, mejora continua, asociación con proveedores (CEEI Ciudad Real, 2012).

4. Perspectiva de la Innovación

El modelo de Cuadro de Mando Integral consta de herramientas de cambio tales como la creatividad y la motivación donde los objetivos se determinan mediante aspectos como: clima organizacional, motivación, incentivos, capital intelectual (CEEI Ciudad Real, 2012).

Por tal razón, el mapa estratégico permite tener claros los objetivos y a la vez cumplirlos con el propósito de que las empresas generen ventaja competitiva a través de la misión, estrategia, situación financiera, necesidades del cliente, innovación en procesos productivos, aprendizaje continuo, de modo que se integren todas las áreas de la organización de forma sistemática tomando en cuenta la posición actual y futura de la empresa y hacia dónde quiere llegar (CEEI Ciudad Real, 2012).

Básicamente, el mapa Estratégico permite tener una visión global de las estrategias que tiene una organización, sirve como herramienta mediante la cual se den a conocer las estrategias y que acciones a realizar para poder cumplir las mismas lo cual permitirá llegar al éxito de la organización (CEEI Ciudad Real, 2012).

Figura 3. Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (CEEI Ciudad Real, 2012, pág. 24)

La herramienta de cuadro de mando integral se basa en las siguientes etapas:

Etapa de Planificación. - En esta fase es importante que la alta dirección defina que sistema de información será el implantado, tomando en cuenta si es a una determinada área o a nivel global donde todo el personal tenga conocimiento del mismo a través de capacitaciones (CEEI Ciudad Real, 2012).

Etapa de Análisis y recopilación de la información. - En esta fase se definen cuáles serán las prioridades a través de la información proporcionada por clientes, estudios económicos, sectoriales, departamentales, que permitirán elaborar una estrategia apropiada mediante indicadores de gestión (CEEI Ciudad Real, 2012).

Etapa de Definición de la estrategia. - Identificar los objetivos estratégicos de la empresa lo que requiere definir objetivos financieros.

Etapa de Fijación de Indicadores. - Permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos mediante el control de cada departamento determinando los que requieren más control para posteriormente tomar una acertada decisión (CEEI Ciudad Real, 2012).

Etapa de Establecimiento de tareas. - En esta etapa se debe poner en práctica la teoría para verificar su viabilidad y cumplir las metas establecidas.

Visto esto, los procesos de innovación deben generar ideas, investigación, desarrollo generando ventajas competitivas. Por lo tanto, es importante conocer el proceso de la innovación y sus etapas anteriormente mencionadas (CEEI Ciudad Real, 2012).

1.2.2 Innovación

Según el Manual de Oslo (2006), la innovación es el proceso de introducir al mercado nuevos productos o servicios, procesos nuevos o mejorados en base a métodos de comercialización, u organizativos.

Para Schumpeter (2011), define a la innovación como un proceso continuo que requiere realizar modificaciones a los procesos productivos para mejorarlos, crear un bien o servicio nuevo que tenga ideas innovadoras que lo diferencien de su competencia, por tal razón las personas deben poseer un alto grado de creatividad y demostrar sus habilidades y destrezas. Por otra parte, en lo relacionado a la innovación se tiene que, la misma se encamina a través de la mejora continua de los procesos y la mejora tecnológica de los elementos, Barrionuevo (2017), explica que la innovación se desarrolla en el marco de tres grandes tendencias, como son:

Tecnológica: De hecho, su utilidad radica en que es una herramienta fundamental dentro de una organización ya que de esto depende la capacidad y eficiencia de producir un determinado bien o servicio logrando así obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores (Barrionuevo, 2017).

Entornos 2.0 y 3.0: Como consecuencia de aplicar esta herramienta digital una organización puede manejar de forma más eficiente sus actividades optimizando así el tiempo para el usuario y la empresa, para llevar la gestión a otros niveles (integración clientes/proveedores) (Barrionuevo, 2017).

Gestión del conocimiento: Al aplicar esta herramienta hay que tener conocimiento para poder aplicar técnicas, tácticas y estrategias, y al desarrollo de sistemas para gestionarlas y alcanzar el rendimiento óptimo (gestión del conocimiento y la innovación). A partir de lo expuesto, existen características necesarias para una exitosa innovación (Barrionuevo, 2017).

1.2.2.1 Características de la Innovación

Tabla 6. Características de la Innovación

Características	Descripción
Ventaja relativa	Conocer como la innovación puede tener mayor aceptación, reemplazando a una idea poco relevante.
Compatibilidad	Trata de la relación que tiene la innovación con los valores, experiencias y necesidades de los usuarios las cuales requieren ser satisfechas a través de un determinado bien o servicio.
Complejidad	En este punto se trata de como la innovación se entiende, para lo cual es necesario comprender y tener una idea clara de lo que se quiere realizar.
Experimentabilidad	Se refiere a la manera como las personas experimentan algo nuevo, como puede ser la elaboración un nuevo producto o servicio y conocer si requiere o no realizar una inversión en lo posterior.
Observabilidad	Hace hincapié en la forma en cómo se entienden los resultados de realizar una innovación ya que mientras más fáciles sean de comprender más sencillo será el aplicarlos y adoptarlos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (2016)

Por consiguiente, la innovación es un proceso que integra todos los departamentos existentes en una organización, sus procesos productivos, capital humano, sus recursos tecnológicos los mismos que son parte importante para el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, es un proceso que requiere un estudio continuo, para que una empresa sea innovadora debe tener eficientes procesos productivos, buen servicio tomando en cuenta que el capital humano y la tecnología son parte esencial de una empresa (Rangel, 2018).

En resumen las empresas deben incorporar nuevas herramientas que permitan obtener una ventaja competitiva lo cual se logra a través de la innovación, lo que en el transcurso

del tiempo se convertirá en ganancias para la empresa puesto que se disminuirán costos y se obtendrá como resultado productos diferenciados y de alta calidad (Rangel, 2018).

Finalmente, la innovación se considera como la implantación de una idea de la cual se obtiene un bien o servicio mejorado a través de una actitud empresarial innovadora que aporta un sin número de beneficios tanto para el consumidor como para las áreas de la organización (Valdés & Rebolledo, 2016).

1.2.2.2 Tipos de Innovación

Por otra parte, la innovación permite a una empresa saber que bien o servicio ofrecer a la sociedad, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus posibles consumidores. Se consideran cuatro tipos de innovaciones según Jones, Mayer, & Harris (2012), afirman que la innovación se manifiesta desde distintos puntos de vista que son:

Tabla 7. Tipos de Innovación

Tipo	Descripción
De producto	Se basa en la fabricación de un producto o servicio el cual debe ser mejorado en sus atributos.
De procesos	Implementación de nuevos métodos de producción para disminuir costes unitarios de producción o distribución, mejora en la calidad, y producir nuevos productos.
De marketing	Es la forma de ofertar un determinado bien o servicio al consumidor a través de un análisis del mercado.
Organizativa	Mejorar los métodos organizativos principalmente la gestión del conocimiento con el propósito de mejorar el rendimiento y el clima organizacional.

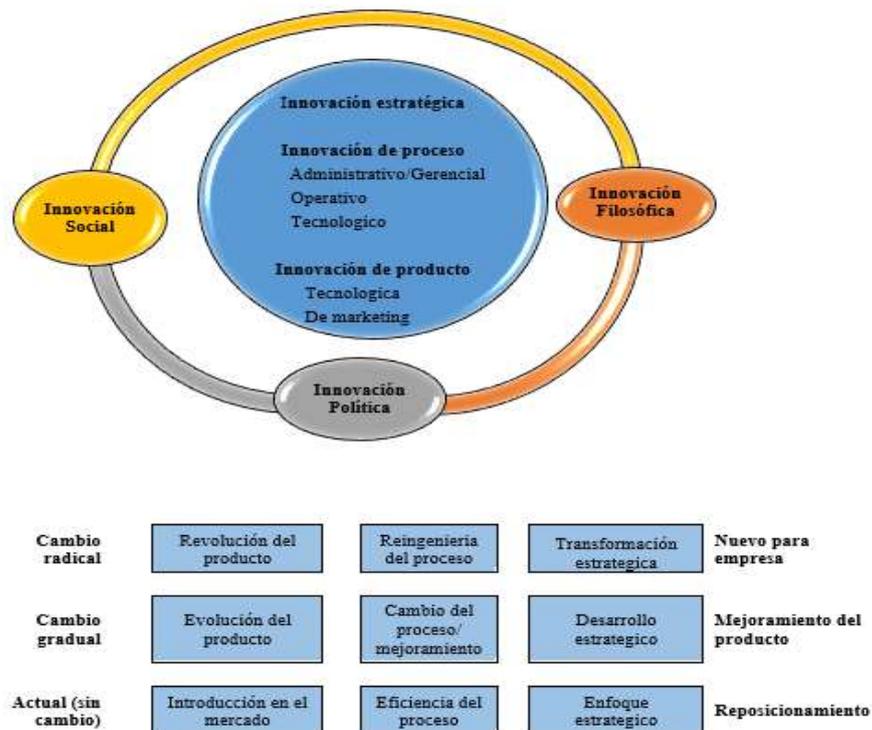
Fuente: Elaboración propia a partir de Jones, Mayer, & Harris (2012)

Además, existe la innovación global que permite realizar cualquier tipo de innovación, también están las diez innovaciones de Deloitte específicamente para empresas.

1.2.2.3 Dimensiones y esquema de Innovación

Innovación global. - En este tipo de innovación se pueden aplicar todo tipo de innovaciones como la organizacional (representada en el triángulo hasta las que están dentro del círculo. Ahmed (2012), afirma que el esquema de innovación varía según el cambio de producto, servicio, proceso o nivel estratégico como se puede observar en siguiente imagen:

Figura 4. Dimensiones y esquema de Innovación



Fuente: (Ahmed, 2012, págs. 7-13)

1.2.2.4 Equipo innovador y roles

Para realizar innovación en la organización se requiere de un líder innovador que cuente con un equipo de personas con mentalidad innovadora, entre todos los departamentos o áreas de la organización, para lo cual se requiere que cada miembro desempeñe un rol importante dentro del equipo, que se cumplan con los objetivos ya

que la efectividad del equipo dependerá de las capacidades y aptitudes de cada uno (Ahmed, 2012).

Figura 5. Descripción resumen de los roles del equipo innovador

ROL DE EQUIPO	CONTRIBUCIÓN
<input type="checkbox"/> Cerebro	<input type="checkbox"/> Creativo, imaginativo genera ideas y resuelve problemas.
<input type="checkbox"/> Investigador de recursos	<input type="checkbox"/> Entusiasta busca nuevas oportunidades y desarrolla contactos.
<input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/> Capacidad de identificar el talento humano eficiente.
<input type="checkbox"/> Impulsor	<input type="checkbox"/> Dinámico, trabaja bien bajo presión, tiene iniciativa.
<input type="checkbox"/> Monitor Evaluador	<input type="checkbox"/> Serio, estratega
<input type="checkbox"/> Cohesionador	<input type="checkbox"/> Cooperador y perceptivo, escucha , prohíbe enfrentamientos.
<input type="checkbox"/> Implementador	<input type="checkbox"/> Práctico y confiable eficiente transforma ideas en acciones y guía lo que debe hacerse
<input type="checkbox"/> Finalizador	<input type="checkbox"/> Cuidadoso y busca disminuir los errores
<input type="checkbox"/> Especialista	<input type="checkbox"/> Independiente, aporta conocimientos

Fuente: (Belbin, 2019)

1.2.2.5 Habilidades de los líderes innovadores

Podemos decir, que para que un líder sea innovador debe poseer ciertas cualidades o habilidades como: pensar diferente y actuar. Para el autor Dyer (2011) enfatiza que existen cinco habilidades principales que un líder innovador debe poseer, las mismas que son:

- 1. Capacidad de asociar ideas:** Las personas innovadoras tienen el talento de pensar de manera deferente en relación a los demás, razón por la cual adquieren nuevos conocimientos para Dyer (2011), plantea la asociación se desarrolla a través de:

- Al descubrir ideas nuevas estas deben ser puestas en práctica para lograr construir algo nuevo (Dyer, 2011).
 - Los líderes deben ponerse en el lugar de otra persona u organización para poder ver el problema desde otra perspectiva.
 - La empresa puede promocionar sus productos o servicios a través del uso de herramientas tecnológicas como internet, blogs.
 - Poseer variedad en productos para satisfacer las necesidades de los consumidores mediante alternativas: productos con diferenciación (Dyer, 2011).
2. **Brainstorming** posee una herramienta denominada scamper, que ayuda a generar nuevas ideas a través de la creatividad, se basa en sustituir, combinar, adaptar, modificar, buscar otros usos, eliminar y cambiar la forma o diseño de un bien o servicio.
 3. **Las personas innovadoras** están en constante búsqueda de algo nuevo, preguntándose: ¿Cuál es el propósito de lanzar un producto o servicio al mercado?, buscar soluciones para la sociedad, identificar qué es lo que el mercado necesita.
 4. **Observación.** - Un líder innovador tiene la capacidad de reconocer el mundo que lo rodea: clientes, productos, servicios mediante el comportamiento de los consumidores, pone especial atención a lo que realiza la competencia y está atento a los cambios de su entorno para elaborar un nuevo producto, proceso, servicio o estrategia.
 5. **Creación de redes.** - Es una herramienta denominada Networking la cual es utilizada en el mundo de los negocios, donde empresarios, emprendedores se reúnen para realizar negocios, compartir información, buscar clientes potenciales Dyer, (2011)

Según Dyer (2011), define que los innovadores buscan nuevas ideas, contactos mediante el uso de esta red, entre los principales tipos están:

Networking personal: su propósito es generar una red de contactos de carácter personal, con el fin de crear relaciones sociales. **Networking estratégico:** sirve para mantener contactos de carácter profesional para lograr objetivos e incrementar oportunidades de negocio a futuro. **Networking operacional:** se utiliza para generar

contactos e intercambio de conocimiento entre los empleados de una empresa, su objetivo es buscar la cooperación de todos y desarrollar proyectos, implementar procesos, innovación, transformación digital (Dyer, 2011).

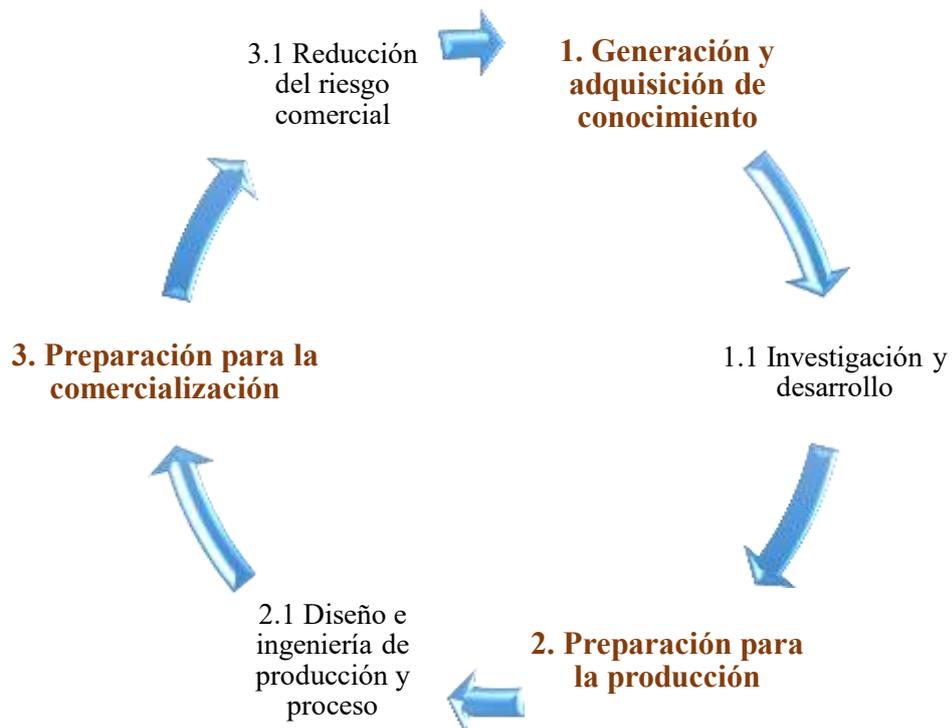
Networking profesional: este tipo de red es básicamente para el uso de profesionales a conectar con otros managers, directivos y emprendedores que tienen intereses empresariales en común (Dyer, 2011).

6. Experiencias. - Es la manera de generar información útil a través de las experiencias e ideas nuevas, esta habilidad se desarrolla cuando el líder innovador se preocupa por el personal de cada departamento de la organización, busca información adicional en revistas, contenido digital, redes sociales para adquirir más conocimientos, tiene visión de futuro (Dyer, 2011).

1.2.2.6 Proceso de Innovación

El autor Dyer (2011), afirma los procesos de innovación deben generar ideas, investigación, desarrollo creando ventajas competitivas. Es importante conocer el proceso de la innovación y sus etapas el mismo que se detalla a continuación:

Figura 6. Actividades del Proceso de Innovación



Fuente: (Revilla, 2012, pág. 20)

1.2.2.7 Categorías de Innovación

En lo que se refiere a los Tipos de innovación, estos se basan en 3 categorías principales que hacen referencia al trabajo creativo, técnico y comercial de las personas.

Figura 7. Categorías de los tipos de Innovación



Fuente: Ten Types of Innovation (2019)

1.2.2.8 Tipos de innovaciones

- 1. Modelo de Negocios:** Hace referencia a las empresas que generan utilidades, como ejemplo tenemos a la empresa norteamericana Dell dentro de la industria de los computadores personales al obtener el pago antes de que el computador estuviera ensamblado y listo para la venta en un lapso de siete a ocho días (Ten Types of Innovation, 2019).
- 2. Redes:** Es un proceso innovador a través de una red de contactos vinculados a un negocio o empresa como ejemplo tenemos a Natura es una empresa de cosméticos brasileña que cuenta con 250 personas en su equipo de Investigación y Desarrollo gracias alianzas con varias universidades que generan el 50% de sus productos en su sistema de innovación abierta (Ten Types of Innovation, 2019).

3. **Estructura:** Este tipo de innovación se relaciona con la organización de su capital humano y sus activos, esto permite disminuir costos de administración generando un ahorro en los servicios (Ten Types of Innovation, 2019).
4. **Proceso:** Busca optimizar la forma en que se elabora y comercializa los productos a través de una estandarización de sus unidades producidas, donde se maneje un mismo catálogo de productos en todos los lugares donde este de venta el mismo.
5. **Desempeño de producto:** Se focaliza en los atributos y funcionalidades distintivas del producto, se puede mencionar como ejemplo a la empresa Corning norteamericana fabricante de Corning Gorilla Glass, un vidrio resistente para celular, que luego fue aplicado a pantallas de televisión y computadores en 33 distintas marcas en más de un billón de dispositivos a nivel global.
6. **Sistema de productos:** Dentro de la comercialización de productos o servicios se puede hacer uso de un conjunto de software como un paquete de aplicaciones de productividad (Excel, Word) lo que le permite generar una plataforma de mercado.
7. **Servicio:** Busca proveer valor agregado a los clientes, esto se logra a través de los años de experiencia que posee la empresa en la comercialización de su producto o servicio lo que permite generar lealtad de sus clientes que valoran la atención personalizada que se les brinda.
8. **Canal:** La manera de cómo el producto es entregado al cliente, una manera innovadora de realizar transacciones comerciales son las transferencias de dinero mediante celulares, ahorrando tiempo y costos de transacción.
9. **Marca:** Sobre cómo se representa a la empresa y su producto, esto genera expectativas entre los consumidores a través de la creación de nuevos productos, servicios y experiencias.
10. **Vínculo con el cliente:** Esto se puede lograr a través de canales de comunicación constantes para conocer las necesidades, opiniones, recomendaciones y valoraciones de forma inmediata, de los principales consumidores en base a encuestas para conocer sus necesidades y sugerencias (Ten Types of Innovation, 2019).

El diagrama de flujo de innovación es una herramienta que ofrece un esquema de las etapas que existen en el proceso de innovación como son: actividades, requerimientos, metas, las mismas que requieren de ciertas habilidades, actividades por parte de los miembros de una organización. Es decir, el beneficio que da el usar esta herramienta

es ayudar a identificar oportunidades de crecimiento ayudando a entender en qué recursos hay que enfocarse, es diseñada mediante una hoja de trabajo que permite observar varias etapas del proceso de innovación (Ten Types of Innovation, 2019).

Figura 8. Diagrama de flujo de la Innovación

ETAPA	HABILIDADES ESPECIALES REQUERIDAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS	NIVEL DE RIESGO Y MANIPULACIÓN	FINANCIAMIENTO REQUERIDO	TIPOS DE EVIDENCIA GENERADOS	OBJETIVO
1 Esplorando retos y oportunidades	Investigación para trabajo exploratorio	Análisis FODA Definición de problemas Diagrama de causas	Bajo riesgo, pero deben tomarse decisiones claras sobre cómo actuar con sus percepciones	Subvenciones	Conocimientos derivados de la investigación y reunión de evidencia informal	Problemas u oportunidades bien entendidos y claramente definidos
2 Generando ideas	Libero y facilitar el pensamiento creativo	Seminarios para pensar Generador de ideas rápidos Tutor Creativo	Alta tasa de fracasos, debe ser una expectativa explícita y es esencial en alto liderazgo visible	Por la gestión subvenciones, de vez en cuando convertibles	Una descripción clara del cambio y prueba de causalidad, aunque pero no necesariamente validada por pruebas	Una idea o conjunto de ideas para desarrollar y probar
3 Desarrollo y prueba	Muestra de diseño y habilidades de ejecución	Mesa de experiencia Plan de pruebas de prototipo Definidores de riesgos	Alta tasa de fracasos, debe ser una expectativa explícita y es esencial en alto liderazgo visible	Subvenciones, donaciones/ préstamos convertibles	Un caso más fuerte con proyecciones de costos y beneficios desarrollado a través de ensayos y experimentos prácticos, con la participación de usuarios potenciales	Demostración de que la idea funciona, o evidencia que apoya una reformulación de la idea
4 Armando un caso	Desarrollo de negocio y evaluación	Plano General Mesa de potencial y promesas Listas de medios de negocio	Preparar un acuerdo de acuerdo a las evaluaciones de los resultados y reevaluación del asunto	Subvenciones o financiación a través de inversión	Un caso más fuerte con proyecciones de costos y beneficios desarrollado a través de ensayos y experimentos prácticos, con la participación de usuarios potenciales	Claridad sobre si vale la pena la implementación y financiación
5 Estrategia e implementación	Fuente liderazgo, administración y habilidades de ejecución	Lista de temas o temas Día de aprendizaje Grupo meta	Preparar para algunas adaptaciones para la implementación	Fondos del programa, capital, préstamos, subvenciones	Un caso sólido y detallado desarrollado mediante la evaluación formal y reunión de pruebas - uso de un grupo de control para analizar el impacto	Una reevaluación práctica y sostenible
6 Creciendo, escalando y dispersando	Fuente liderazgo, administración y habilidades de ejecución	Plan de escalado Plan de negocio Mesa de interconexión	Exclamaciones de "¡oh, qué bien!" pueden ser importantes, pero la capacidad necesaria para asegurar la transferencia de la práctica	Préstamos participativos, pago por resultados, bonos de impacto social	Evidencia definitiva de los resultados en varios sitios, y ensayos de control alternos ejecutados de forma independiente	Innovación e impacto a escala
7 Generando sistemas	Fuente liderazgo, administración, identificación y embudo de nuevos líderes y equipos	Antes plan de asociación Planificación de pruebas	Utilización de efectos potencialmente redondeados	Sistemas financieros múltiples que requieren posible envío de fondos basado en resultados	Nuevas definiciones y medidas para la eficiencia y el impacto creado	Transformación en la forma en que hacemos las cosas

Fuente: (Diytoolkit,2019)

1.2.2.9 Cultura innovadora

La cultura innovadora es la capacidad que tiene una organización para generar nuevas ideas y desarrollarlas, se requiere utilizar habilidades y destrezas para generar nuevos productos, servicios, procesos productivos necesarios para realizar innovación, para lo cual es imprescindible contar con capital humano eficiente y con recursos materiales y económicos (CEEI Ciudad Real, 2012).

1.2.2.10 La innovación, elemento clave de la estrategia empresarial

Básicamente, la innovación es un proceso donde todas las áreas de la organización están involucradas ya que la innovación va desde el diseño de bienes y servicios, marketing, capital humano, procesos, gestión empresarial, el avance tecnológico requiere una serie de pasos para lograr competitividad según lo que se demanda en el mercado. Para la consecución del éxito de una empresa es necesario que las organizaciones generen un valor agregado en sus productos o servicios para que se diferencien de la competencia y satisfagan los requerimientos de sus clientes. Por esta razón, es necesario que se cuente con un plan estratégico que permita la implementación de un cuadro de mando integral para que las empresas puedan enfocar su estrategia empresarial innovadora en aspectos referentes a: tecnología, organización logrando ventaja competitiva (CEEI Ciudad Real, 2012).

Por lo tanto, para implementar un plan estratégico es necesario considerar cinco tipos de planes estratégicos los cuales pueden ser adoptados por una organización como muestra la siguiente gráfica:

Figura 9. Tipos de planes estratégicos



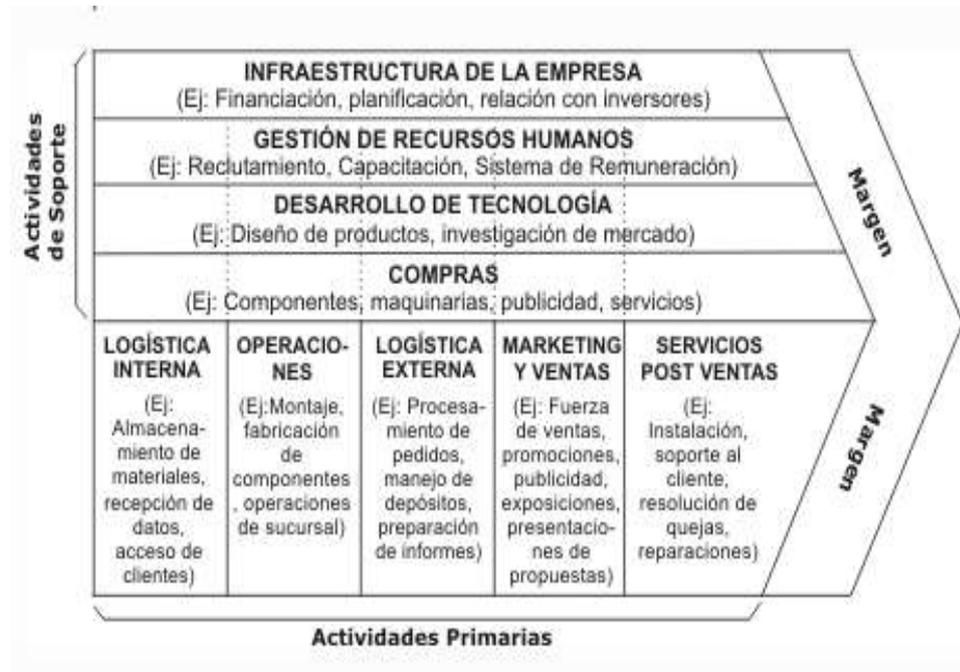
Fuente: (CEEI Ciudad Real, 2012, pág. 5)

La figura muestra los cinco tipos de planes estratégicos que se detallan a continuación:

1.- Cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que permite conseguir ventaja competitiva para la organización la misma que surge en 1985 por el profesor

Michael E. Porter de la Universidad de Harvard. La cadena de valor busca examinar cuales son las actividades que aportan valor añadido al producto final, lo cual permite conocer cuál es el posicionamiento de la organización en un determinado sector económico. Según Porter la cadena de valor se divide en actividades primarias, actividades de apoyo (CEEI Ciudad Real, 2012).

Figura 10. Innovación en la Cadena de Valor



Fuente: (Webyempresas, 2019)

Por lo tanto, es evidente que dentro de la industria manufacturera se realizan procesos, se transforma la materia prima en productos terminados los mismos que se lanzan al mercado para ser distribuidos a sus posibles consumidores con el objetivo de satisfacer sus necesidades (CEEI Ciudad Real, 2012).

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar las actividades de valor. **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa, se dividen en actividades primarias y de apoyo las mismas que se detallan de la siguiente manera:

Actividades Primarias: Estas actividades implican la creación del producto, su venta y distribución al consumidor y asesoría post venta, las mismas que se dividen en cinco categorías genéricas que son:

Logística interna: Es la actividad donde se gestiona y administra de manera adecuada la recepción y almacenamiento de la materia prima a través de una adecuada distribución de los materiales y herramientas que se requieren para la elaboración del producto (CEEI Ciudad Real, 2012).

Operaciones: Se encarga de adquirir la materia prima desde la logística de entrada para proceder a la elaboración del producto.

Logística Externa: En esta actividad el producto sale del área de producción para ser entregado a distribuidores, mayoristas y consumidores.

Marketing y Ventas: Esta actividad se encarga de hacer publicidad para el producto o servicio ofertado lo cual es una parte fundamental para la venta del mismo ya que se deben desarrollar estrategias de venta eficientes para satisfacer los requerimientos del cliente.

Servicios: Es la tarea final dentro de las actividades primarias, esta inicia desde el servicio al cliente, instalación, reparaciones de productos, mantenimiento, servicios post – venta, reclamos lo que proporciona al cliente el apoyo y confianza lo que origina un valor agregado para el producto o servicio.

Actividades de Soporte o Apoyo: Estas actividades sirven de soporte para las actividades primarias ya que proveen insumos, tecnología, capital humano, infraestructura, abastecimiento, compras, son las que apoyan a toda la cadena de valor en sí. Por consiguiente, la Cadena de Valor requiere realizar un análisis del proceso, producto o servicio que se quiere innovador para obtener una ventaja competitiva para la organización (CEEI Ciudad Real, 2012).

Además, para que una organización obtenga una ventaja competitiva se requiere tener un conocimiento previo de todas las actividades que generan valor para la empresa, cuáles son sus competidores, como se encuentra la organización internamente en sus actividades de aprovisionamiento y distribución. Por lo tanto, es necesario que se preste atención a la cadena de valor: proveedores, canales de distribución y los clientes para lograr una ventaja competitiva (CEEI Ciudad Real, 2012).

Cabe señalar que la tecnología es un factor importante dentro de la cadena de valor al momento de fabricar un nuevo producto, mejorar un proceso, abrir un nuevo mercado,

realizar cambios organizacionales. Luego de escoger un modelo de gestión empresarial a partir del análisis de la cadena de valor se procede a elaborar un plan estratégico con el propósito de implantar un cuadro de mando integral para la organización (CEEI Ciudad Real, 2012).

1.2.2.11 Innovación en el Sector de Manufactura

Ecuador evidencia poco interés para innovar los productos o procesos por la falta de políticas públicas que impulsen la innovación en el país. Las empresas no realizan actividades de innovación por bajo presupuesto económico. Según el INEC (2014), el Gasto Agregado en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación para el año 2014 entre actividades de investigación y desarrollo, otras actividades de ciencia y tecnología y en otras actividades de innovación el gasto asciende a 1923,29 millones de dólares donde se evidencia que el gasto total en ACTI creció en un 88,92% entre el 2009 y 2014.

Tabla 8. Gasto Total en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación

Valores en millones de dólares corrientes

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total ACTI	1.018,02	1.243,98	1.210,53	1.386,66	1.881,30	1.923,29
Investigación y Desarrollo (I+D)*	246,73	280,29	269,47	292,23	361,40	450,31
Otras Actividades de Ciencia y Tecnología (OACT)	26,54	35,95	42,66	76,67	158,75	123,11
Otras Actividades de Innovación (OAI)	744,75	927,75	898,40	1.017,76	1.361,14	1.349,87

Fuente: (INEC, 2014)



Gráfico 1. Gasto Total en Actividades de Ciencia Tecnología e Innovación

Fuente: (INEC, 2014)

De acuerdo al INEC (2014), para el periodo 2012-2014 existe un incremento en relación a los años anteriores así, en lo que se refiere a gasto en innovación y desarrollo de ciencia y tecnología por tipo de investigación se puede observar que el gasto en investigación básica es de 50,78 millones de dólares, investigación aplicada tiene 160,96 millones de dólares, mientras que la investigación por desarrollo experimental tiene 48,07 millones de dólares lo que quiere decir que en el país se consigna un total de 259,81 millones de dólares en gastos de investigación. Se evidencia que, en el año 2014, para el desarrollo de investigación aplicada se destinó \$160,96 millones de dólares, lo que representa el 61,95% del gasto.

Tabla 9. Gasto en I+D según tipo de investigación

Valores en millones de dólares corrientes

Tipo de investigación	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	145,94	158,65	112,86	124,92	184,10	259,81
Investigación Básica	10,86	13,53	18,46	29,58	33,74	50,78
Investigación Aplicada	123,20	131,63	84,52	73,40	121,62	160,96
Desarrollo Experimental	11,88	13,49	9,87	21,93	28,74	48,07

Fuente: (INEC, 2014)



Gráfico 2. Indicadores de Ciencia y Tecnología

Fuente: (INEC, 2014)

Para el INEC (2014), en relación al 2014 las empresas innovadoras por actividad económica se dividen en: Minas y Canteras posee el 3,86 millones de dólares en innovación, lo que indica que las empresas con un porcentaje mayor de innovación se encuentran en la actividad de comercio, seguido del sector manufacturero que tiene el 85,06 millones de dólares en innovación, indica que las empresas con un porcentaje mayor de innovación se encuentran en la actividad de manufactura, la actividad económica por servicios posee el 84,14 millones de dólares, mientras que la actividad de comercio tiene 17,44 millones de dólares. Para el año 2014, el sector Manufactura destinó \$85,06 millones dólares, lo que representa el 44,65% del gasto total en I+D.

Tabla 10. Gasto en I+D según sector económico

Valores en millones de dólares corrientes						
Sector económico	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	100,79	121,64	156,62	167,31	177,30	190,50
Minas y Canteras	0,84	1,01	7,76	10,95	8,28	3,86
Manufactura	38,68	49,86	61,97	72,93	80,16	85,06
Servicios	58,42	66,02	83,16	63,53	65,23	84,14
Comercio	2,85	4,75	3,73	19,89	23,63	17,44

Fuente: (INEC, 2014)

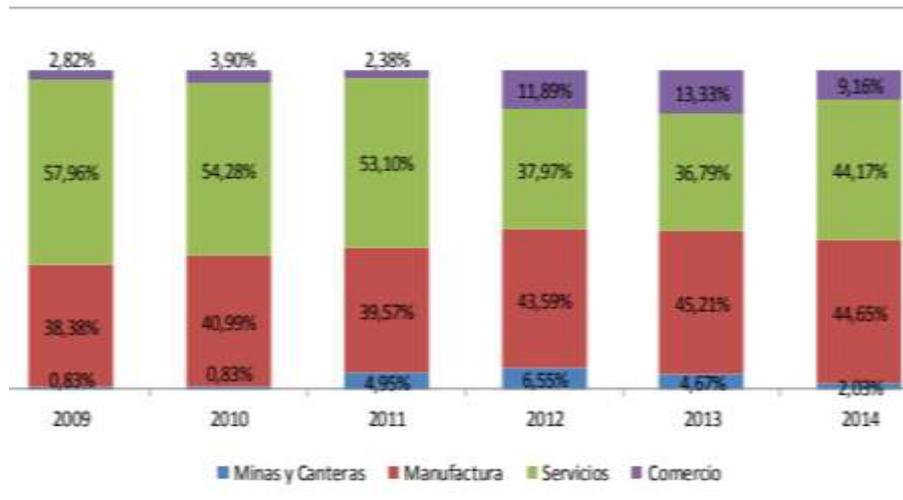


Gráfico 3. Empresas Innovadoras por actividad económica

Fuente: (INEC, 2014)

Según el INEC (2014), según los datos para el 2014 se evidencia que existe una clasificación de empresas según el grado de innovación, así tenemos empresas innovadoras que representan el 54,51%, empresas potencialmente innovadoras con el 2,31% y empresas que no realizan innovación con el 43,18% lo que significa que gran parte de empresas no realizan actividades de innovación en sus procesos o productos.

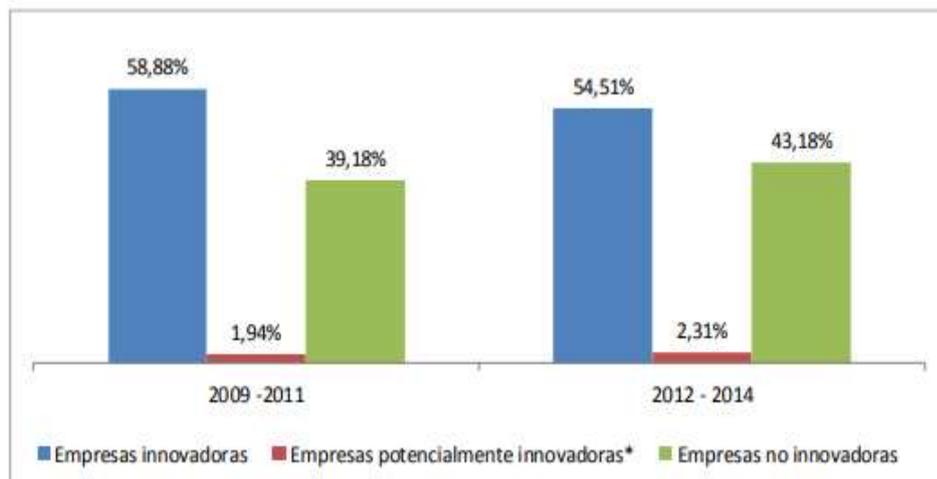


Gráfico 4. Clasificación de empresas según el grado de Innovación

Fuente: (INEC, 2014)

Según el INEC (2014), según los datos para el 2014 se evidencia que existe un decremento de empresas innovadoras en comparación a los años anteriores, donde las actividades de comercio tienen el porcentaje más bajo de 12,90% de empresas

innovadoras, en relación al sector de manufactura existe un 14,25% de empresas innovadoras, en comparación al sector de servicios es donde existe más impresas innovadoras el mismo que tiene un 26,44%.

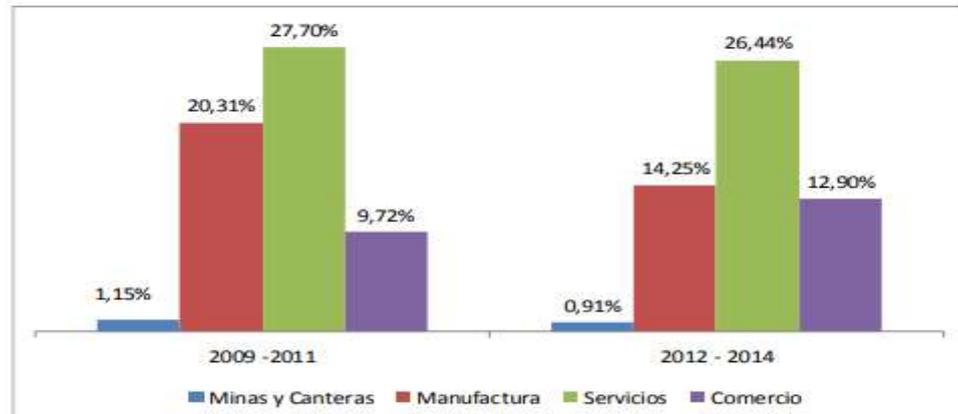


Gráfico 5. Innovación por sector económico

Fuente: (INEC, 2014)

Para el INEC (2014), se evidencia que para el 2014, entre los diferentes tipos de innovación en las empresas ecuatorianas el porcentaje más alto están: innovación en proceso con el 30,72%, innovación organizacional tiene el 27,09%, mientras que las que poseen menor porcentaje son: innovación de producto consta 27,04% y la innovación por comercialización tiene el 21,30% siendo esta última la de más bajo nivel de innovación.

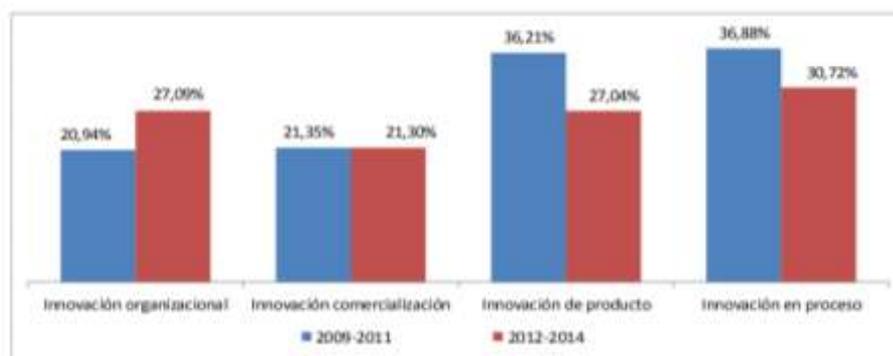


Gráfico 6. Tipos de innovación

Fuente: (INEC, 2014)

Según el INEC (2014), en el periodo 2012 – 2014, del total de empresas innovadoras de producto, el 45,64% de las empresas han introducido un servicio significativamente mejorado, existe una mejoraría de un 33,42% en lo referente a prestación de un servicio

nuevo, en lo que tiene que ver a el desarrollo de un bien significativamente mejorado tenemos un 19,81% lo que demuestra que es un porcentaje decreciente en comparación al periodo 2009-2011, por último se puede observar que el porcentaje más bajo es de 18,41% lo que significa que la mayoría de empresas no producen bienes nuevos.

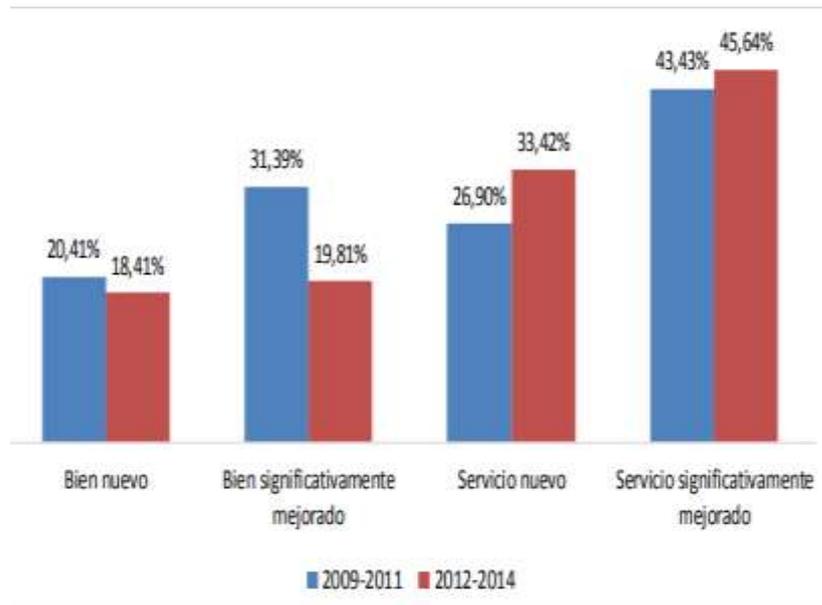


Gráfico 7. Innovación introducida de productos

Fuente: (INEC, 2014)

Según el INEC (2014), dentro de las fuentes de financiamiento por actividades de innovación de productos o proceso desde el año 2014, el mayor gasto para actividades de innovación son financiados con recursos propios de la empresa por un valor de 3175,27 millones de dólares que representan el 74,47%, seguido de la banca privada con un valor de 545,63 millones de dólares que representa el 12,80%, mientras que por recursos provenientes del exterior tiene un valor de 241,35 millones de dólares que indica un 5,66 %, por parte de apoyo gubernamental existe un valor de 211,77 millones de dólares que representa el 4,97%, finalmente existen otras fuentes de financiamiento de 89,86 millones de dólares representando el 2,11%.

Tabla 11. Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación de producto o proceso

Valores en millones de dólares corrientes

Fuentes de financiamiento	2009-2011	2012-2014
Total	2.949,94	4.263,88
Recursos propios	1.975,18	3.175,27
Banca privada	492,19	545,63
Recursos provenientes del exterior	236,32	241,35
Apoyos gubernamentales	211,89	211,77
Otras fuentes**	34,36	89,86

Fuente: (INEC, 2014)

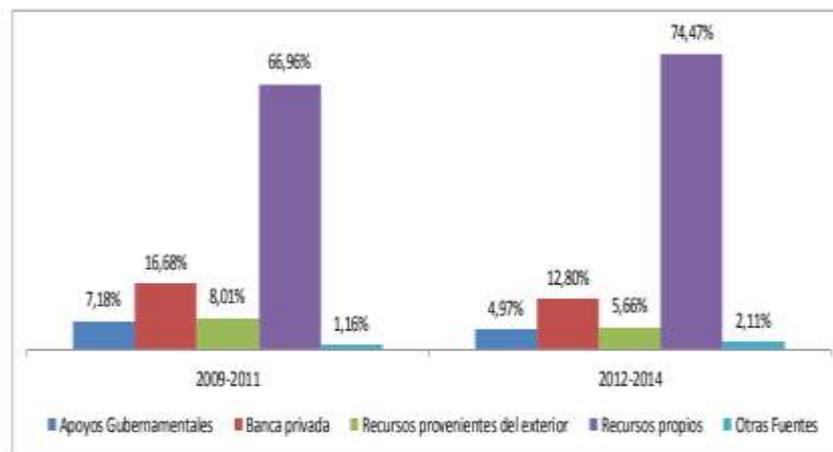


Gráfico 8. Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación de producto o proceso

Fuente: (INEC, 2014)

La presente tabla muestra que para el año 2014, las empresas adquieren maquinaria y equipos son actividades de innovación que más realizan las empresas en lo que se refiere a las actividades de innovación de tipo producto y proceso, ya que requieren varios recursos para sus actividades productivas entre los más necesarios que la mayoría de empresas adquieren están: maquinaria y equipos con el 25,47 %, le sigue capacitación con 20,21%, Software un 17,60%, I+D Interna 16,69 %, Hardware 15,47 %, Consultoría y asesoría técnica el 11,67%, I+D Externa 5,89 %, Estudios de mercado el 4,34 %, Ingeniería y Desarrollo Industrial 3,33 % y la tecnología con el 3,04% (INEC, 2014).

Tabla 12. Actividades para la introducción de innovaciones de producto y/o proceso

Actividades de Innovación	2009-2011	2012-2014
Adquisición de maquinaria y equipos	31,22%	25,47%
Capacitación	20,18%	20,21%
Software	14,36%	17,60%
I+D interna	15,03%	16,69%
Hardware	14,31%	15,47%
Consultoría y asistencia técnica	11,20%	11,67%
I+D externa	4,56%	5,89%
Estudios de mercado	6,39%	4,34%
Ingeniería y diseño industrial	3,82%	3,33%
Tecnología desincorporada	3,22%	3,04%

Fuente: (INEC, 2014)

Por consiguiente, se evidencia que en el Ecuador existe poca innovación en las pymes lo que causará su desaparición del mercado ya que no pueden ofrecer productos o servicios de calidad que potencien su productividad y competitividad al no existir modelos de negocios definidos, lo que ocasiona que las organizaciones no puedan mantenerse en el mercado y lograr ser más competitivas por su falta de capacidad innovadora la cual se consigue al proveer un valor agregado que distinga de su competencia mediante la mejora continua en sus procesos productivos a través de una cultura empresarial e innovación organizacional la cual depende de la capacidad de liderazgo de sus directivos.

Razón por la cual, uno de los principales problemas que tienen las Pymes del sector manufacturero de la ciudad de Ambato es la escasa cultura de innovación y la poca importancia asignada al desarrollo de este factor, sin tomar en cuenta que tanto la mejora continua como la innovación aportan una mejora interna, lo cual exige amplios conocimientos sobre un nuevo proceso o gestión organizacional. La resistencia de los empresarios al cambio de paradigmas produce el ineficiente desarrollo empresarial ocasionando una barrera para desarrollar la creatividad de sus colaboradores ya que no existen estrategias para mejorar las funciones administrativas a través de un eficiente liderazgo que motive a su capital humano a ser creativos con pensamiento innovador.

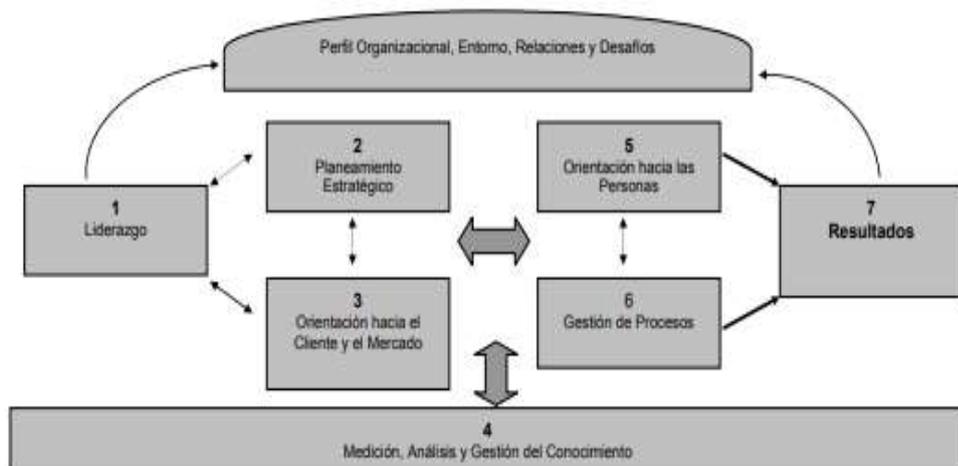
1.2.3 Modelos de Liderazgo e Innovación

Con el propósito de ayudar a gerentes, empresarios se han investigado varios modelos de liderazgo, los cuales se aplican según el requerimiento de la organización, implantar un modelo de liderazgo implica tomar en cuenta cuatro ítems importantes como son: las metas futuras que se quieren conseguir, escoger una adecuada estrategia, actividades clave y realizar un plan de acción para lograr dichas metas. Entre los modelos de liderazgo más importantes están:

1.2.3.1 Modelo Malcome Bladrige

Según Malcolm Baldrige National Quality Program USA, (2017), el Modelo Baldrige se aprobó mediante la ley denominada Malcolm Baldrige national Improvement Act of 1987 en el congreso de Estados Unidos con la intención de mejorar la competitividad de las organizaciones. Este Modelo de Excelencia permite realizar autoevaluaciones organizacionales mediante retroalimentación. Además, este modelo posee tres funciones principales, las cuales tratan sobre ayudar a mejorar la gestión administrativa, facilitar la comunicación y el intercambio de información entre empresas de todo tipo y servir de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño y la planificación.

Figura 11. Modelo de Excelencia en la Gestión Malcom Baldrige



Fuente: (Malcolm Baldrige National Quality Program USA, 2017, pág. 9)

Para Malcolm Baldrige National Quality Program USA (2017), considera que este tipo de Modelo de Excelencia esta basado en varios de valores y conceptos, entre los principales están: Liderazgo visionario, excelencia impulsada por el cliente, aprendizaje organizacional y personal, valoración de las personas y de los asociados, gestión para la innovación, responsabilidad social y orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor.

1.2.3.2 Estructura y aplicación del Modelo Malcome Bladrige

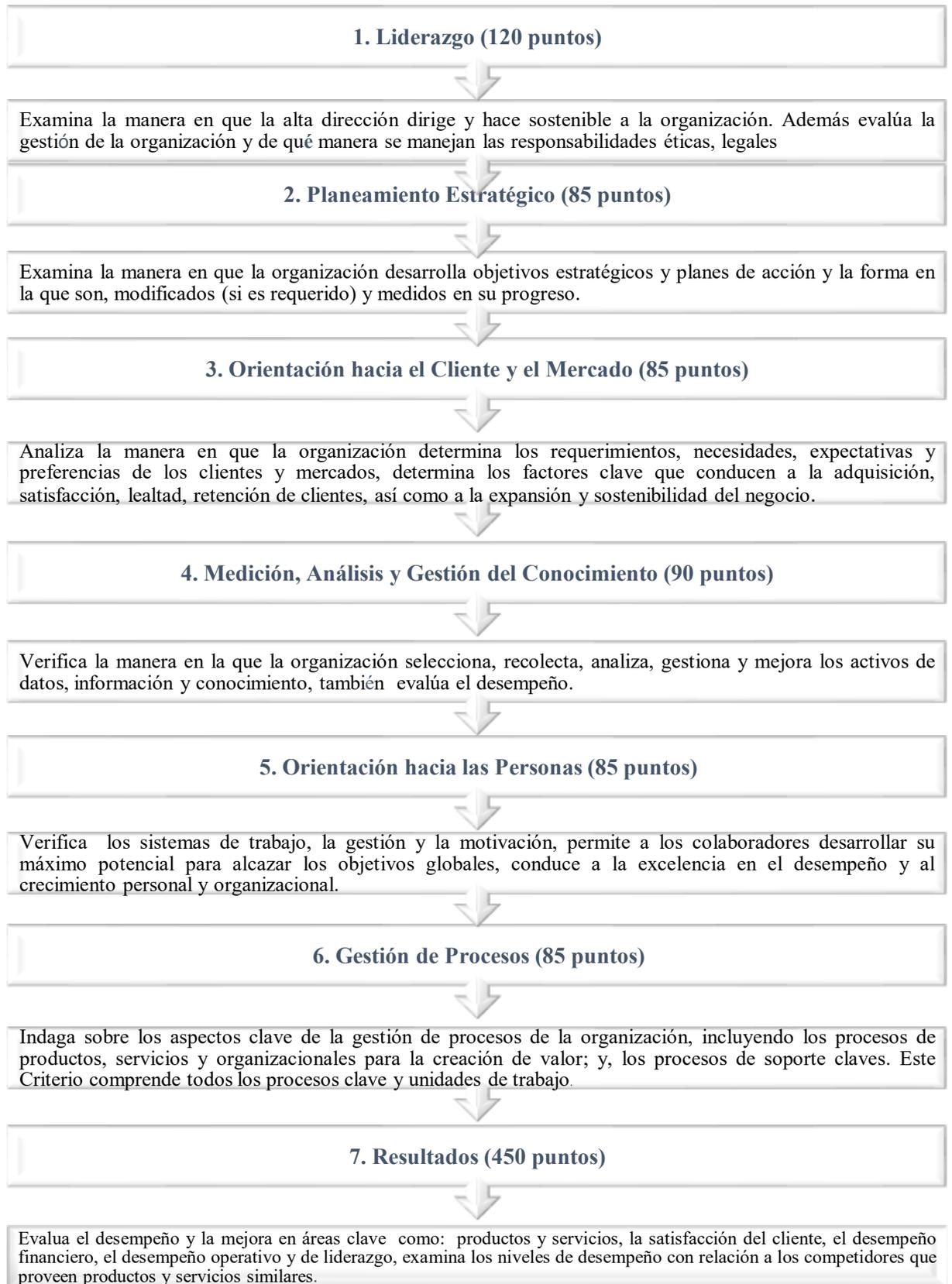
El Modelo es un conjunto de 19 requerimientos de desempeño basados en una determinada puntuación. De esta manera, la evaluación proporciona un perfil de fortalezas y áreas de mejora, este diagnóstico es una útil herramienta de gestión que va más allá de la mayoría de revisiones de desempeño y que, además, es aplicable a una amplia gama de estrategias, sistemas de administración y tipos de organización (Malcolm Baldrige National Quality Program USA, 2017).

Figura 12. Criterios y sub criterios del Modelo de Excelencia en la Gestión

P. Perfil Organizacional	
P.1	Descripción de la Organización
P.2	Desafíos de la Organización
Criterios / Subcriterios	
Puntuación	
1. Liderazgo	
1.1	Liderazgo de la Alta Dirección
1.2	Buen Gobierno y Responsabilidad Social
2. Planeamiento Estratégico	
2.1	Desarrollo de Estrategias
2.2	Despliegue de Estrategias
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado	
3.1	Conocimiento del Cliente y del Mercado
3.2	Relaciones con el Cliente y Satisfacción
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional
4.2	Gestión de la Información y del Conocimiento
5. Orientación hacia las Personas	
5.1	Sistemas de Trabajo
5.2	Aprendizaje y Motivación de las Personas
5.3	Bienestar y Satisfacción de las Personas
6. Gestión de Procesos	
6.1	Procesos de Creación de Valor
6.2	Procesos de Soporte y Planeamiento Operativo
7. Resultados	
7.1	Resultados de Productos y Servicios
7.2	Resultados de Orientación hacia el Cliente
7.3	Resultados Financieros y de Mercado
7.4	Resultados de la Orientación hacia las Personas
7.5	Resultados de la Eficacia Organizacional
7.6	Resultados de Liderazgo y Responsabilidad Social
TOTAL DE PUNTOS	

Fuente: (Malcolm Baldrige National Quality Program USA, 2017, pág. 13)

Figura 13. Valoración de Criterios por puntos



Fuente: (Malcolm Baldrige National Quality Program USA, 2017, págs. 16,35)

Finalmente, la gerencia debe fijar metas claras orientadas hacia la satisfacción de sus clientes, mediante un eficiente desempeño de sus colaboradores a través de valores, ya que los líderes deben garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia en el desempeño, promover la innovación mediante el conocimiento y una cultura organizacional (Malcolm Baldrige National Quality Program USA, 2017).

1.2.3.3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. FUNDIBEQ es una organización sin ánimo de lucro, apoyada y constituida por una serie de organizaciones privadas y públicas, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación es constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Para la Fundación Iberoamericana para la Gestión, (2019), indica que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión sirve para evaluar la gestión administrativa de cualquier tipo de organización con el propósito de identificar los puntos fuertes y las áreas que se deben mejorar dentro de la organización con el objetivo de promover innovación y mejora continua.

1.2.3.4 Criterios Facilitadores y de Resultados

Basicamente este modelo busca que las organizaciones logren la excelencia, posee una estructura basada en nueve criterios los cuales son evaluados mediante una ponderación, esto permite conocer como se encuentra internamente una organización, consta de:

Procesos Facilitadores. - Estos criterios permiten conocer como una organización desarrolla y evalúa la gestión dentro de cada departamento, con el fin de poder realizar

una evaluación global de todos los elementos mas importantes para la empresa (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

1.- Liderazgo y Estilo de gestión

Los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la organización, verifica si se pone en práctica la estructura organizativa, los procesos, necesarios para la eficaz ejecución de la estrategia (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

2.- Estrategia

Una organización excelente pone en práctica su Misión y Visión la cual se comunica a todos los niveles de la organización, verifica cómo se desarrollan las políticas, planes objetivos y procesos (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

3.- Desarrollo de personas

Se desarrolla el potencial de las personas, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión e incrementar su compromiso con la organización.

4.- Recursos, Proveedores y Alianzas

Gestiona sus recursos internos, proveedores y alianzas, para conseguir que las estrategias se cumplan.

5.- Procesos y Clientes

Analiza cómo se gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra bienes y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Criterios de Resultados.- Permiten conocer cuales son los resultados que ha obtenido una organización para analizar si se han cumplido con los objetivos planteados por la organización.

6.- Resultados de clientes

La organización debe mantener una excelente relación con sus clientes externos, alcanzando resultados optimos. Para lo cual se requiere:

- a) **Medidas de Percepción** : Se trata de medidas de las percepciones de los clientes a través de encuestas entre los clientes, puntuación a los vendedores (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).
- b) **Indicadores de Rendimiento:** Su propósito es controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización y la percepción de los clientes externos y deben dar muestra del impacto que tiene la organización en las estrategias.

7.- Resultados de personas

Se obtienen en relación con las necesidades y expectativas de las personas. Para ello es preciso:

- a) **Medidas de Percepción:** Mide las percepciones del personal a través de entrevistas, apreciaciones estructuradas, que dan una idea a los empleados sobre los resultados de la organización (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).
- b) **Indicadores de Rendimiento:** Estas son medidas utilizadas internamente por la organización para controlar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

8.- Resultados de sociedad

Busca satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional siendo preciso:

- a) **Medidas de Percepción:** Estas se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad la cual puede ser obtenida por las diferentes fuentes de información: encuestas, informes, artículos de prensa.
- b) **Indicadores de rendimiento:** Son medidas utilizadas internamente por la organización con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de la organización respecto a la sociedad (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

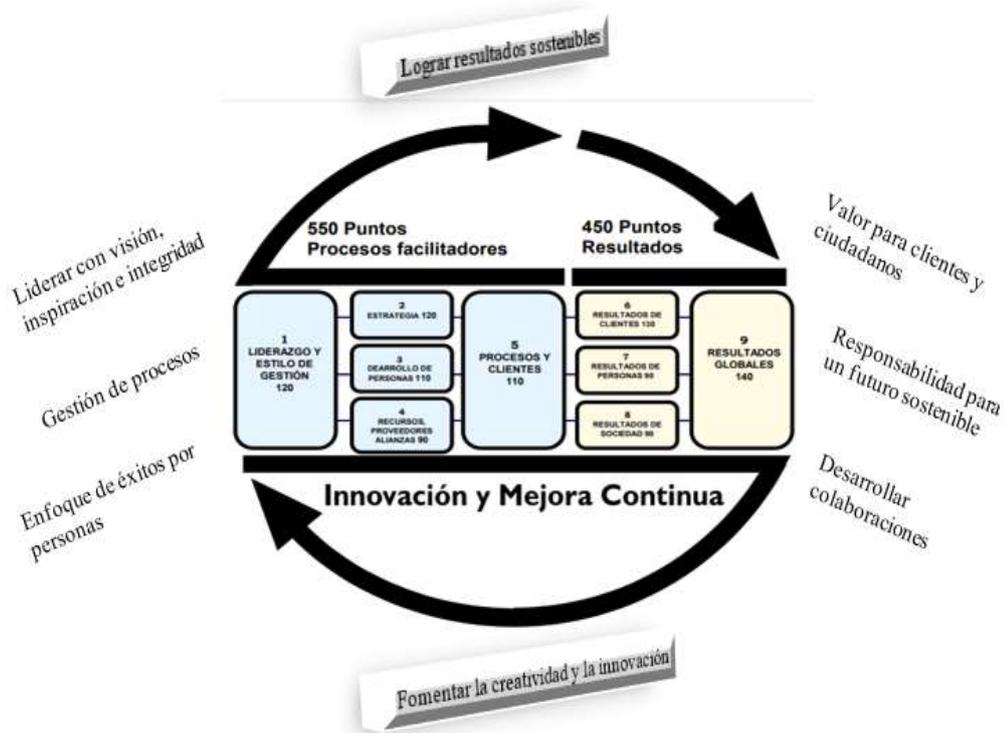
9.- Resultados globales

Van en relación con los objetivos establecidos, y con la satisfacción de las necesidades y expectativas.

- a) **Resultados clave del negocio:** Son resultados clave, financieros y no financieros de interés para la organización (accionistas, instituciones financieras, sucursales, alianzas (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

- b) **Indicadores de Rendimiento:** Son de carácter económico y operativo que se utiliza para controlar, comprender, prever y mejorar su rendimiento de la organización ya que promueve, una cultura de la Excelencia en todas las organizaciones y ayuda a difundir buenas prácticas de gestión facilitando el acceso de las empresas a métodos avanzados de gestión (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Figura 14. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019, pág. 8)

1.2.3.5 Autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano proporciona una serie de criterios para alcanzar una gestión excelente ya que permite realizar la autoevaluación de todas las áreas de la organización en el menor tiempo y con el menor coste, introduce a la organización en un sistema de mejora continua (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Tabla 13. Ventajas del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

1. Mantener Resultados Sobresalientes en el tiempo	2. Añadir valor a los clientes/ciudadanos
La excelencia depende de la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes/ciudadanos, proveedores y la sociedad en general.	El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente es mediante una orientación clara hacia sus necesidades actuales y potenciales.
3. Liderar con visión, inspiración e integridad	4. Gestionar con agilidad
Considerar que los líderes deben poseer habilidad gerencial para conducir a sus colaboradores a través de sus acciones, y experiencia hacia una mejora continua.	Gestionar de manera más efectiva las actividades de manera sistemática, para establecer objetivos realistas y liderazgo que permita tomar decisiones acertadas.
5. Alcanzar el éxito con las personas	6. Impulsar dinámicas de creatividad e innovación
El potencial de cada una de las personas fluye mejor cuando existe una cultura de confianza y responsabilidad de todos.	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua.
7. Desarrollar Alianzas	8. Implicación en la creación de un futuro sostenible
Establecer buenas relaciones interpersonales a través de alianzas con proveedores/clientes para compartir conocimiento e integración.	Para que una organización llegue a la excelencia debe adoptar un enfoque ético, que permita cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible que requiere el modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Fuente: Elaboración a partir de Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019)

Para que una autoevaluación aporte valor a la organización, ésta debe realizarse de modo sistemático y siguiendo una metodología claramente definida por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Figura 15. Proceso General de la Autoevaluación por Cuestionario



Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019)

Según Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019), describe que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión se requiere de un proceso de autoevaluación de todos los criterios que posee el modelo, procesos facilitadores y resultados en base a puntuaciones para cada criterio, para lo cual se requiere elaborar un cuestionario para dicha autoevaluación. En los procedimientos de Autoevaluación deben analizarse el Planteamiento, Despliegue y la Evaluación y Revisión Esquema de evaluación. El proceso de evaluación el modelo se realiza mediante un esquema denominado REDER (Resultados, Enfoques, Desplegar, Evaluar y Revisar), la misma que es similar al ciclo de Deming como se detalla a continuación:

1.2.3.6 Esquema Reder para Autoevaluación

Planteamiento

Dentro del planteamiento debe considerarse que enfoque que se utilizará en cada uno de los criterios que posee el Modelo Iberoamericano y como se sustentará la estrategia y qué resultados se pretenden conseguir (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Despliegue

Hace referencia a la manera de cómo se desarrollará el enfoque en la organización de un modo sistemático, para asegurar su eficacia.

Evaluación y Revisión

Para la evaluación y revisión se debe realizar un seguimiento de la eficiencia y efectividad del enfoque y despliegue mediante actividades de indagación de la información obtenida y la manera en cómo se utilizan para identificar prioridades para poner en práctica dichas mejoras (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Por esta razón, para la autoevaluación existe el método por cuestionario, es la forma más rápida, su uso es recomendable para organizaciones que inician por primera vez su autoevaluación mediante la aplicación de este modelo, ya que a través de las respuestas obtenidas de una serie de preguntas se puede realizar un diagnóstico de toda la organización en base a cada criterio del Modelo (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Por consiguiente, para responder las preguntas y obtener un diagnóstico de la situación de la organización en base a dicha información, se utilizan dos tablas de valoración: una para los procesos facilitadores y otra para los resultados, donde cada tabla posee una escala de valoración con normas o pautas previamente ya establecidas (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Los procesos/criterios facilitadores, son los conceptos fundamentales en los que se basa una organización excelente y son clave para alcanzar los resultados y objetivos previstos.

Criterio de Resultados

Miden la excelencia de la organización en la función de aportar valor a sus grupos de interés, y denotan la efectividad y eficiencia de la organización, los cuales se miden en función de tendencias, objetivos, comparaciones y causas, se refieren a la excelencia de los resultados obtenidos (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Tendencias. - En todos los criterios de resultados se presentan datos relativos a los diversos parámetros utilizados para medir los resultados de clientes/ciudadanos, de personal donde una tendencia positiva es aquella que muestra una mejoría general a lo largo del tiempo.

Objetivos. - Se refiere a las propias metas internas de la organización donde se deberá especificar el objetivo interno donde la información presentada en los criterios de resultados debe indicar las razones que justifican los objetivos fijados.

Comparaciones (Benchmarking). - se refiere a las realizadas con organizaciones externas reconocidas como “mejores en su clase, siendo este un atributo que las organizaciones deben cuidar y dar importancia al implantar un Modelo de Excelencia (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Por tal razón, el objetivo de la autoevaluación es ayudar a la gerencia a conocer cómo se encuentra cada área de una organización, mostrándole claramente cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora con el propósito de implementar planes y estrategias

de mejora que sean efectivos para promover la innovación y mejora continua a través de un liderazgo acertado (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

1.2.3.7 Evaluación de Procesos Facilitadores y de Resultados del Modelo de la Excelencia en la Gestión mediante cuestionario

De acuerdo con la Fundación Iberoamericana para la Gestión (2019), señala que la evaluación permite realizar un diagnóstico actual de cómo se encuentra la organización en base a las respuestas que se recogen del cuestionario previamente elaborado basado en los nueve criterios que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión requiere, para lo cual es necesario:

1. Plantear un cuestionario con preguntas agrupadas de acuerdo a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, para lo cual se requiere establecer una escala de valoración.
2. Se requiere puntuar cada pregunta de criterios facilitadores y de resultados según la escala usada.
3. Para obtener el perfil de la organización: La puntuación global de cada criterio se calcula sumando el total de valores y dividiendo el resultado de la suma por el número total de preguntas contestadas en cada criterio.
4. Puntuación total: El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019).

Tabla 14. Metodología para Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Liderazgo y Estilo de Gestión								Total %
Respuestas (a)								Ponderado
Factor (b)							Total	(/. preguntas)
Valor (a x b)		+	+	+	+	+		0.00
Política y Estrategia								Total %
Respuestas (a)								Ponderado
Factor (b)							Total	(/. preguntas)
Valor (a x b)		+	+	+	+	+		0.00

Desarrollo de las Personas						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Recursos y Proveedores						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Procesos y Clientes						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Resultados de clientes						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Resultados del desarrollo de las Personas						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Resultados de Sociedad						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Resultados globales						
Respuestas (a)						
Factor (b)						Total
Valor (a x b)		+	+	+	+	+

Total % Ponderado (/ . preguntas)
0.00

Tabla 15. Modelo de Perfil para las Organizaciones

Indique el número total de respuestas de cada opción

Liderazgo y Estilo de Gestión
Política y Estrategia
Desarrollo de las Personas
Recursos y Proveedores
Procesos y Clientes
Resultados de clientes/ ciudadanos/usuarios
Resultados del desarrollo de las Personas
Resultados de Sociedad
Resultados globales

Escala de ponderación					% logrado

Número de respuestas (a)

Factor (b)

Valor (a x b)

Escala de ponderación					
+	+	+	+	+	= Total

Total. /. (# preguntas) % **obtenido**

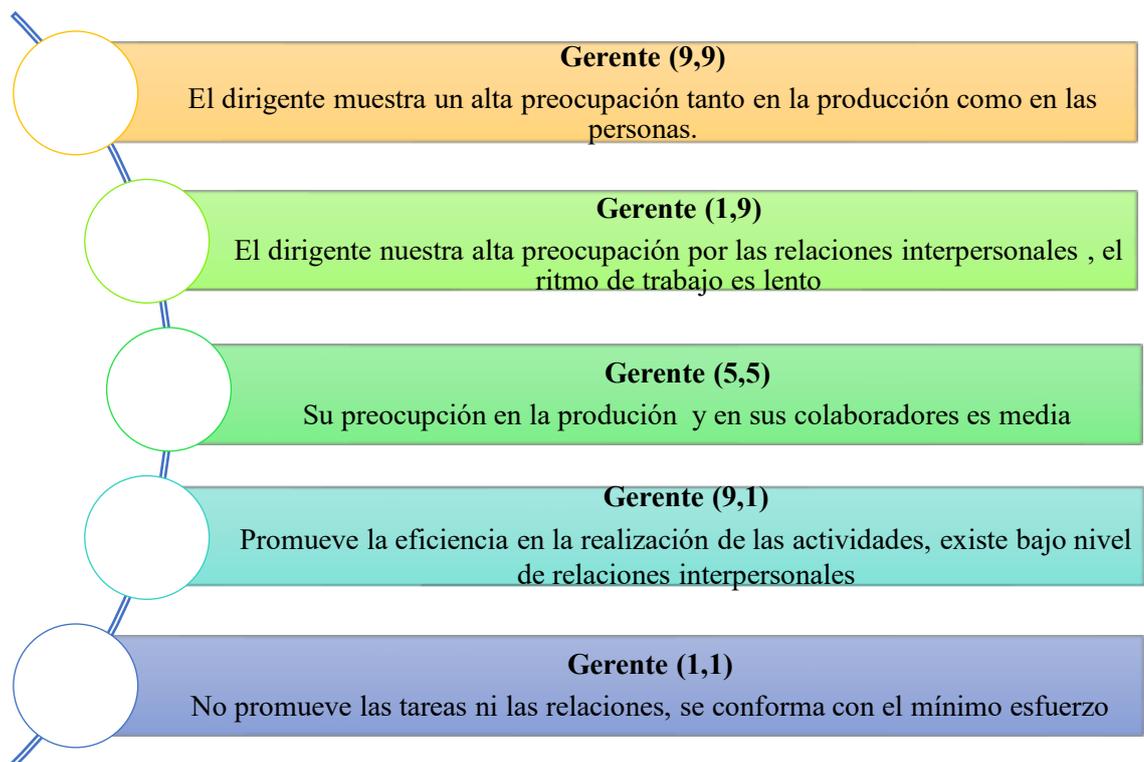
Tabla 16. Estructura para el cálculo de la puntuación total

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
1-Liderazgo y Estilo de Gestión		x 1,2	
2-Política y Estrategia		x 1,2	
3-Desarrollo de las Personas		x 1,1	
4-Recursos y Proveedores		x 0,9	
5-Procesos y Clientes/Ciudadanos/Usuarios		x 1,1	
6-Resultados de clientes/ ciudadanos/usuarios		x 1,3	
7-Resultados del desarrollo de las Personas		x 0,9	
8-Resultados de Sociedad		x 0,9	
9-Resultados globales		x 1,4	
Puntuación final			

1.2.3.8 Modelo de Grid Gerencial

El modelo de Grid gerencial fue creado a partir de los estudios hechos en las universidades de Ohio y Michigan, en este se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,9- 9,1- 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). El Grid Gerencial es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro (Don & W. Slocum, 1998).

Figura 16. Esquema de Grid Gerencial



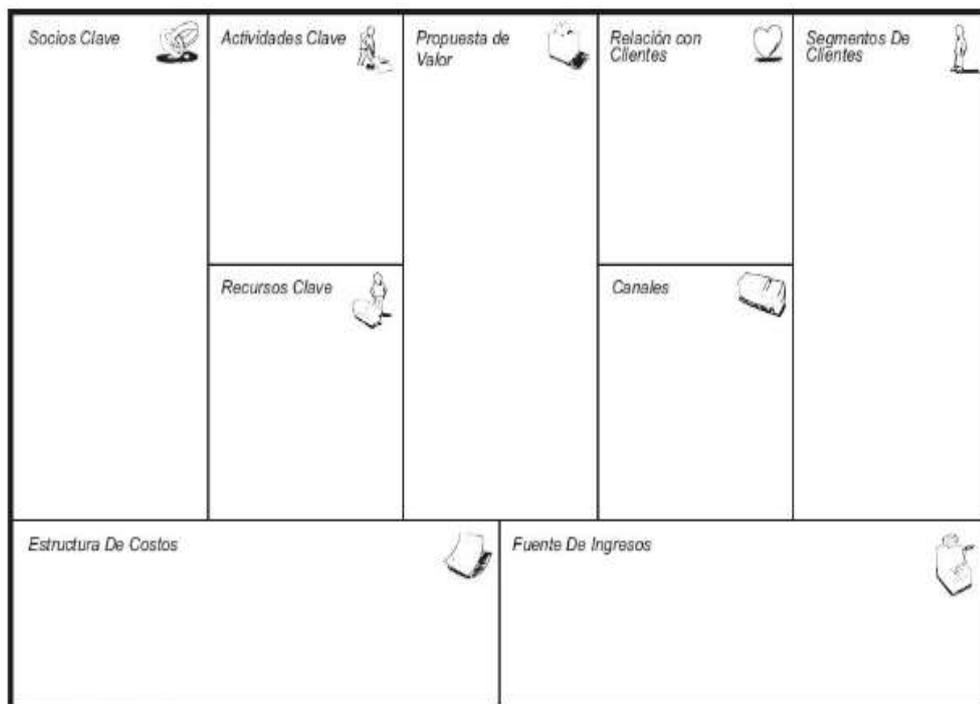
Fuente: (Don & W. Slocum, 1998, pág. 512)

Existen modelos de innovación nos permiten aplicar una metodología para el desarrollo de una idea, que nos conduce a una oportunidad de negocio N, Kline S & Rosenberg, (1986), sostiene que los modelos sirven como instrumentos, poseen etapas a seguir, por tanto, la innovación es un proceso creativo. El propósito de estos modelos es generar soluciones para la organización, a través del uso de tecnología, conocimientos y permiten identificar que dónde innovar es igual de importante que saber cómo innovar.

1.2.3.9 Business Model Canvas

Este modelo fue creado por el empresario suizo Alexander Osterwalder, es una herramienta que permite realizar innovación el cual indica de forma gráfica las áreas o departamentos de una organización la misma que consta de nueve ítems importantes que son: segmentos de cliente, propuesta de valor, socios clave, actividades clave, recursos clave, relación con clientes, canales, fuente de ingresos y estructura de costos. Su propósito es crear un producto o servicio, la manera de como comercializarlo lo cual genere valor para los clientes (Andrade, 2012).

Figura 17. Bussiness Model Canvas



Fuente: (Strategyzer,2019)

Elementos

El modelo Business Model Canvas posee nueve bloques que son:

1.- Segmento de clientes, permite conocer cuáles son los clientes más importantes que posee la organización, delimitando cuáles serán los segmentos de mercado a los que se dirige un determinado bien o servicio (Andrade, 2012).

2.- Relación con clientes, describe la clase de relación que se va a mantener con los clientes, lo cual depende la calidad del producto o servicio que se oferte.

3.- Canales es la manera en la que el producto va a llegar al consumidor con el fin de satisfacer las necesidades de los posibles usuarios, la misma que puede ser a través del uso de la tecnología: aplicación móvil, un sitio web (Andrade, 2012).

4.- Propuesta de valor, se describe la manera en cómo se dará una posible solución a los requerimientos del consumidor ofreciendo un mejor servicio.

5.- Socios clave, son las alianzas las cuales permiten generar un valor agregado, esto se da a través de proveedores y socios que posee la empresa para optimizar sus recursos.

6.- Actividades clave, tratan de los procesos internos que tiene una organización como puede ser en sus procesos productivos, departamento de marketing y ventas.

7.- Recursos clave, detallan los elementos necesarios para llevar la propuesta de valor al mercado, es decir que la organización produzca y comercialice productos y servicios que sean realmente requeridos por los consumidores.

8.- Fuentes de ingresos, especifican la manera de cómo la empresa obtiene dinero, la forma en como los consumidores van a pagar por el servicio o producto adquirido.

9.- Costos, muestra los costos fijos y variables en los que una organización tiene que gastar para poder mantener el modelo de innovación Canvas.

Podemos decir que esta herramienta de innovación genera una propuesta de valor a través de estrategias y el uso en tecnología para generar innovación. En un mundo globalizado y de constante cambio, la innovación se ha convertido en una necesidad donde el liderazgo y la creatividad van de la mano con la innovación la misma que permite crecimiento económico, diferenciación del producto, ofrecer servicios personalizados proporcionando una ventaja competitiva a la sociedad (Andrade, 2012).

1.2.3.10 Design Thinking

La metodología Design Thinking tiene su origen en la Universidad de Stanford de California por su CEO Tim Brown, donde la consultora de diseño IDEO fue quien la

aplicó por primera vez en los años 70. Usandizaga, (2012) Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios.

Realizar un proceso de innovación implica crear nuevos productos, servicios o procesos para lo cual se ha creado este tipo de metodología, se requiere poseer un pensamiento creativo el cual se basa en tres pasos: estética, funcional y estratégica. Por lo que el Design Thinking utiliza métodos de diseño donde el beneficio está en el valor agregado que tiene para el cliente a través del uso de la tecnología (Usandizaga, 2012).

Figura 18. Dimensiones del Desing Thinking



Fuente: (Beckman,2019)

Esta metodología implica realizar cinco pasos: generar empatía, definir el problema, idear soluciones, desarrollar un prototipo y probar la solución. Previamente se realiza una lluvia de ideas donde se tomen en cuenta las principales áreas que tiene una empresa donde debe enfocarse en su viabilidad, trabajo en equipo, tecnología (Usandizaga, 2012).

Definir Empatía: Tener la capacidad de ver el mundo desde distintas perspectivas, analizar el problema y descubrir cuáles son los requerimientos de los demás.

Definir el problema: Es la etapa donde se generan ideas para luego seleccionarlas para construir un prototipo que se va a desarrollar (Usandizaga, 2012).

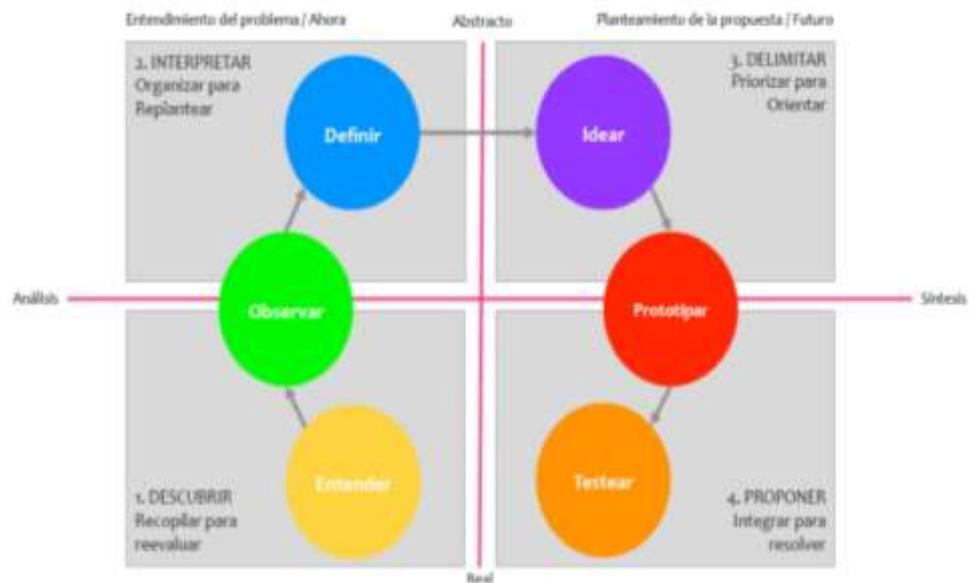
Idear: Trata de la construcción de un prototipado

Prototipado: Es la etapa donde el modelo debe ser probado por los usuarios

Testeo: A través del prototipo se puede mejorar o cambiar hasta que se encuentre la solución más óptima para el usuario (Usandizaga, 2012).

El Design Thinking es una filosofía para realizar innovación el cual requiere realizar el siguiente proceso:

Figura 19. Proceso Design Thinking



Fuente: (Beckman,2019)

Etapas:

1.- Comprender, observar, definir

- Definir quién es el cliente de la solución que se está intentando diseñar.
- Definir cuál es el problema que se intenta resolver, qué alternativas existen en el mercado (Beckman, 2019).
- Usar técnicas como la observación de campo, entrevistas
- Pensar en nuevas posibilidades o soluciones innovadoras.

2.- Idear, Prototipar, Testear, Implementar

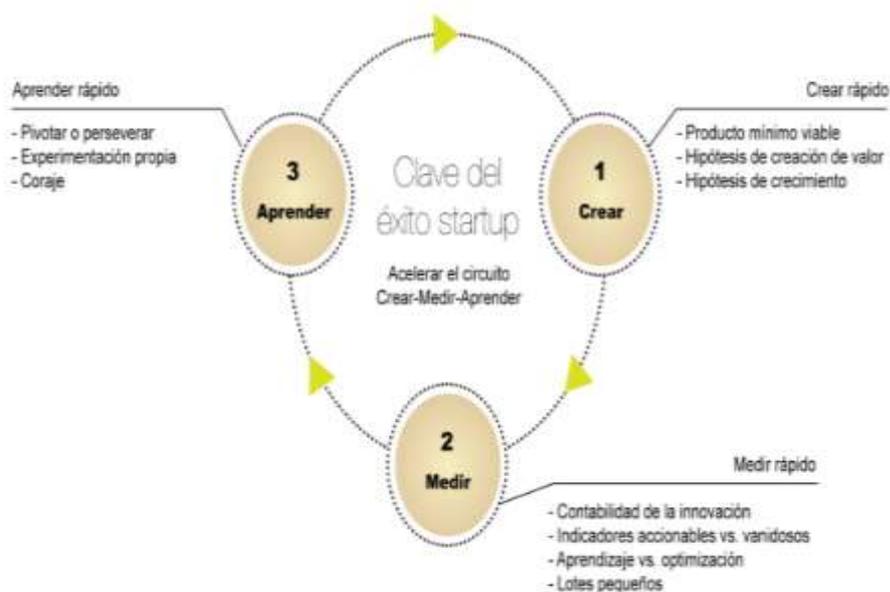
- Diseñar, visibilizar las ideas.
- Generar prototipos rápidos

- Realizar retroalimentación de los clientes en la solución y testear de nuevo: reduce riesgos e incertidumbre (Beckman, 2019).

1.2.3.11 Lean startup

Es una metodología propuesta por Eric Ries que provee un enfoque científico para crear y gestionar nuevos negocios entregando a los clientes los productos deseados de forma rápida, está basada en el sistema lean manufacturing de Toyota orientada a reducir el riesgo que implica lanzar un producto o servicio innovador al mercado. Llamas, (2018), explica que permite eliminar la incertidumbre a través del ciclo de aprendizaje validado: construir –medir –aprender.

Figura 20. Método Lean Startup



Fuente: (Leadersummaries,2019)

Su objetivo es experimentar y medir los resultados, insistir en lo que funciona y eliminar lo que no funciona lo que permite construir negocios sustentables, medición de la innovación, para evaluar el progreso, priorizar el trabajo, utilizando uno nuevo para convertir ideas en productos, medir cómo responden los clientes y aprender cuándo cambiar o perseverar (Llamas, 2018).

1.2.3.12 Lean thinking

El Lean Thinking es una metodología que se originó en la industria manufacturera, su filosofía se basa en procesos más eficientes, reducción de desperdicios y tiempos reducidos de salida al mercado. El ingeniero japonés Kaoru Ishikawa creó la filosofía del Lean Thinking sobre dos pilares: la mejora continua (Kaizen) y la mejora radical (Kaikaku) (Cortés, 2013).

Figura 21. Método Lean Thinking



Fuente: (Leanthinking, 2019)

La metodología Lean Thinking se basa en cinco pilares que son:

1.- Valor: Se mide cuando las actividades aportaran valor:

- El cliente está dispuesto a pagar por ella
- La actividad transforma un producto o servicio

2.- Cadena de Valor: Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva para llevar un producto o servicio desde su diseño y desarrollo a fabricación (Cortés, 2013).

3.- Flujo: Su objetivo es reducir el tiempo de un proceso (documentos, servicios), permite descubrir los problemas de calidad del producto.

4.- Pull: El objetivo es producir en base al pedido de un cliente para eliminar o reducir inventarios innecesarios.

5.- Perfección: Se logra a través de la mejora continua mediante el uso de la herramienta “Kaizen”, que permite conocer el proceso a través de un mapa de flujo de valor actual, se diseña un mapa para implementar cambios futuros y finalmente se presenta los resultados a la gerencia (Cortés, 2013).

1.3 Industria Manufacturera

La Industria Manufacturera o también conocida como sector secundario, es la que se dedica a transformar la materia prima en producto terminado los mismos que son distribuidos, a través de procesos productivos mediante el uso de tecnología, maquinaria o de forma artesanal.

1.3.1 Sector Manufacturero en Ecuador

El Ecuador es un país que posee grandes, medianas y pequeñas empresas que se dedican a actividades de comercio, servicios, fabricación y comercialización de productos o servicios que generan beneficio económico para el país, creando fuentes de empleo y estabilidad, sobre todo en el sector de manufactura que tiene gran crecimiento. Según el INEC, (2014), presenta el Boletín Técnico sobre los resultados del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M), correspondientes al mes de mayo 2019. El IPI-M en mayo 2019 se ubicó en 106.96, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17. Índice de Producción de la Industria Manufacturera y sus variaciones

Periodo	Índice	Variación mensual	Variación anual	Variación acumulada
May-18	99,21	8,09%	10,22%	9,46%
Jun-18	97,50	-1,72%	8,15%	7,58%
Jul-18	97,03	-0,48%	8,25%	7,06%
Ago-18	100,43	3,50%	10,43%	10,81%
Sep-18	93,39	-7,01%	6,25%	3,04%
Oct-18	97,79	4,71%	7,49%	7,89%
Nov-18	95,24	-2,61%	5,91%	5,08%
Dic-18	98,31	3,22%	8,46%	8,46%
Ene-19	93,99	-4,39%	9,04%	-4,39%
Feb-19	93,33	-0,71%	11,01%	-5,06%
Mar-19	90,46	-3,07%	-4,15%	-7,98%
Abr-19	97,90	8,22%	6,67%	-0,41%
May-19	106,96	9,26%	7,82%	8,81%

Fuente: (Sistema de Indicadores de la Producción, pág. 6)

Se puede evidenciar que dentro del sector manufacturero existe gran incidencia en lo que se refiere a la producción de productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles,

prendas de vestir y productos de cuero. Para mayo 2019, el Índice de Producción de la Industria Manufacturera se ubicó en 106,96. Además, la variación mensual fue de 9,26%, comparado con el mes anterior que fue de 8,22%, mientras que en mayo 2018 se ubicó en 8,09%, lo cual indica que la industria manufacturera ha ido incrementando sus actividades productivas. Razón por la cual, se evidencia que las pequeñas y medianas empresas en el Ecuador poseen un elevado índice de productividad, donde una de las principales actividades económicas es la manufacturera, por su importancia en la contribución al empleo y por el crecimiento que ha tenido en los últimos años (The Global Competitiveness Report 2013-2014).

De acuerdo al Reporte Global de realizado por Cornell University (2014) se expone que Ecuador está ubicado en el ranking de innovación en el puesto 115, en lo que se refiere al gasto en Innovación y desarrollo, muestra que Ecuador tiene 0,29 puntos porcentuales. En lo que respecta a competitividad según The Global Competitiveness Report (2014), Ecuador se ubica en el puesto 71. Por tanto, las empresas deben alinearse a la innovación y desarrollo para su supervivencia.

Se puede mencionar que existen muchas herramientas que se pueden utilizar para impulsar la innovación a nivel individual, grupal, organizacional, por lo hay que considerar que el liderazgo empresarial y la innovación tienen objetivos distintos pero estrechamente ligados: los líderes deben apoyar y demostrar el conjunto de herramientas y los conocimientos para la innovación creando un clima organizacional que fomente y promueva las competencias y habilidades innovadoras de sus colaboradores The Global Competitiveness Report (2014).

1.3.1.1 Sector Manufacturero en la provincia de Tungurahua

En la provincia de Tungurahua la industria manufacturera cuenta con varias actividades económicas, entre ellas se encuentra el sector de cuero y calzado que registra un incremento de las ventas de 45 millones de dólares en el 2007, a más de 151 millones en la actualidad. En materia de exportaciones de calzado, se ha logrado un crecimiento en ventas externas que supera el 152%. Este desarrollo de cadenas productivas ha sido posible gracias a inversiones realizadas por el Gobierno de aproximadamente 68 millones de dólares en el fortalecimiento de las capacidades productivas (INEC, 2014).

Tungurahua es una provincia cuyas actividades agrícolas con el 26.94% de la PEA, manufactura 18% y comercio 16.5%, los servicios tienen el 14%, el transporte el 4.64%, la construcción el 5%, servicios financieros el 0.94% y otras actividades el 12.79%. En la Provincia de Tungurahua la Industria Manufacturera actualmente cuenta con 2.773 MIPYMES las mismas que emplean a 13.667 personas según (INEC, 2014).

1.3.1.2 Sector Manufacturero en el cantón Ambato

En la figura 22 se muestra información sobre el perfil económico del cantón Ambato, según el Censo Económico realizado por el INEC, indica existen tres principales actividades económicas entre las cuales están: actividades productivas, actividades de comercio, servicios los mismos que generan USD 2.992 millones de dólares en ingresos por (Inec, 2011).

Figura 22. Perfil económico del Cantón Ambato



Fuente: (Inec, 2011)

Según el Censo Económico, dentro de la industria de manufactura en el cantón de Ambato, se evidencia que existe un mayor porcentaje de gerentes y propietarios hombres del 75.34% el cual es mayor al porcentaje de gerentes y propietarias mujeres. A diferencia del sector económico de comercio muestra que hay mayor porcentaje de mujeres gerentes con el 55.08% (Inec, 2011).



Gráfico 9. Género de gerentes y propietarios del sector económico

Fuente: (Inec, 2011)

Según el censo económico del 2011, el siguiente gráfico muestra que el sector manufacturero generó 465 millones, según principales actividades económicas. El total de ingresos anuales percibidos por ventas es del 15.55%, el total del personal ocupado asciende al 18.89%, el porcentaje total de establecimientos asciende al 11.30 %, mientras que el sector de comercio genera 1.635 millones de dólares, finalmente, los ingresos del sector servicios ascienden a 885 millones.

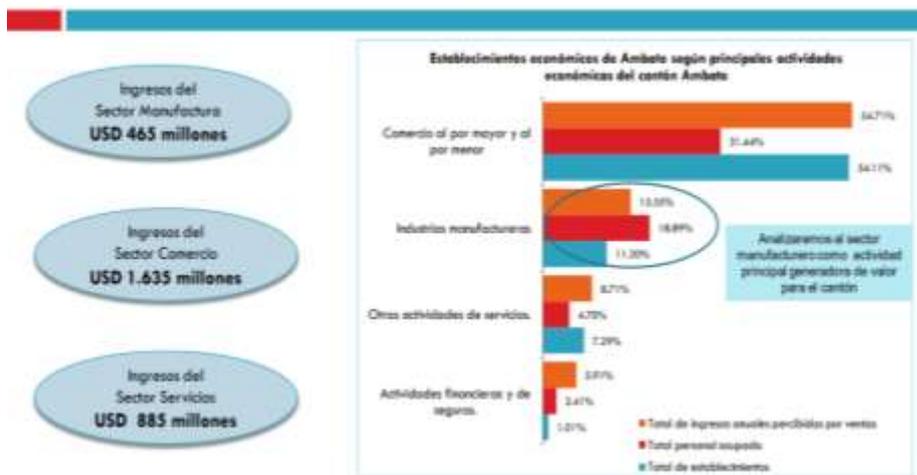


Gráfico 10. Ingresos generados por sector económico en el cantón Ambato

Fuente: (Inec, 2011)

En el gráfico 11 se muestra que la empresa dentro de la industria manufacturera en el cantón Ambato, la fabricación de prendas de vestir es la que más generó ingresos por \$18590 anuales en relación a las demás que generaron menos ingresos económicos.

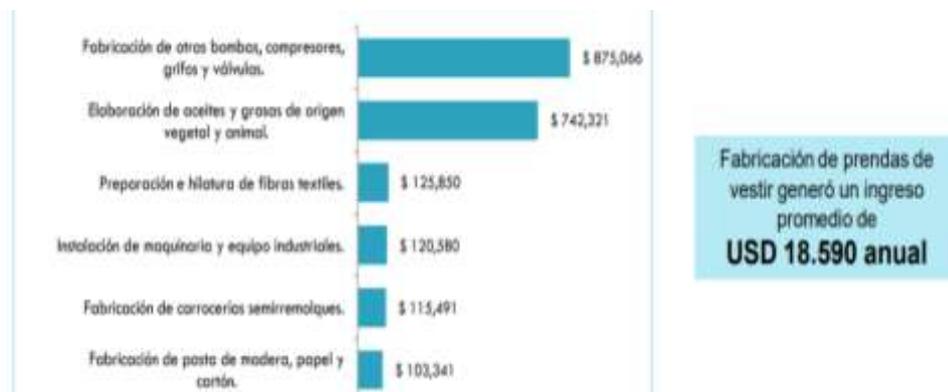


Gráfico 11. Industria que genera mayores ingresos por establecimientos económicos en el cantón Ambato

Fuente: (Inec, 2011)

De acuerdo al censo del año 2011 realizado por el INEC en lo que respecta al sector manufacturero de la ciudad de Ambato, los establecimientos económicos según las principales industrias manufactureras se dividen en cuatro actividades económicas entre las cuales están: la fabricación de prendas de vestir cuenta con 429 empresas, siendo esta la que más personal requiere en la fabricación de calzado cuenta con 145 empresas, en la fabricación de carrocerías existen 72 empresas mientras que en la actividad económica en lo que respecta a la elaboración de alimentos preparados para animales existen 8 empresas dando un total de 654 establecimientos económicos (Inec, 2011).

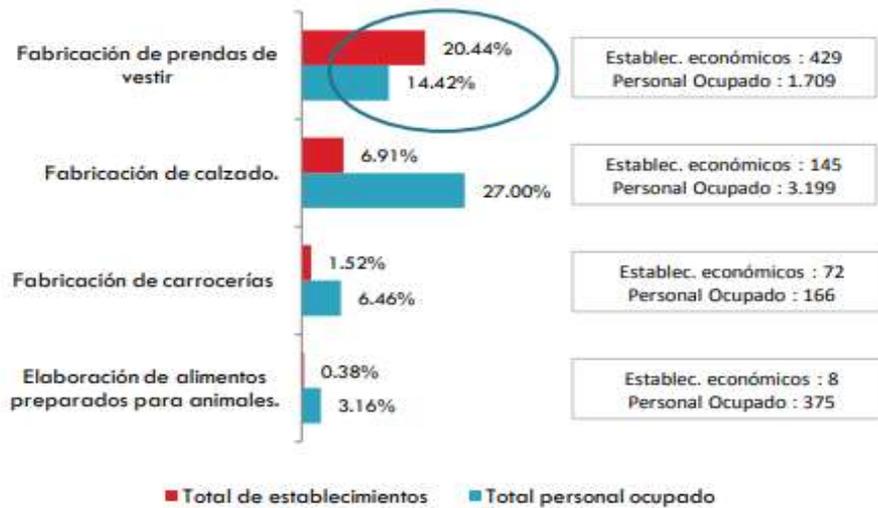


Gráfico 12. Personal ocupado y establecimientos económicos según las principales industrias manufactureras del cantón Ambato

Fuente: (Inec, 2011)

En referencia al Inec (2011) dentro de las principales Industrias Manufactureras, el fabricar calzado genera los índices económicos más altos para la ciudad, con el 29.39%, seguido, por las industrias dedicadas a la fabricación de carrocerías semirremolques con el 19.01% y como índice bajo el de fabricación de prendas de vestir con el 6.83%. Cabe señalar que, los ingresos que generó el sector manufacturero son de USD \$ 465 millones. Es importante mencionar que, la fabricación de prendas de vestir en el cantón Ambato aporta el 50% de ingresos a la provincia y dicha actividad es la tercera a nivel de ciudad. Para el estudio del sector textil del cantón de Ambato es relevante mostrar factores de mayor relevancia pertenecientes al CIU 1410 (Inec, 2011).



Gráfico 13. Ingresos por ventas de bienes según principales industrias de manufactura del cantón Ambato

Fuente: (Inec, 2011)

Por lo tanto, Ambato es la cuarta ciudad que más aporta al PIB del Ecuador ya que cuenta con sectores industriales y comerciales de gran importancia para la economía del centro del país, Ambato cuenta con la Corporación de Empresas del Parque Industrial Ambato, la cual tiene un área total de 659.389,49 m². En la ciudad de Ambato sus habitantes se dedican preferentemente a la curtiduría, ya que aquí se encuentra la fábrica de calzado más grande del país, también cuenta con la industria metal mecánica dedicada a la manufactura de vehículos de transporte, y otras industrias como: textil, alimenticia, de vidrio, automotriz entre otras.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General:

- Establecer la influencia del liderazgo empresarial y la innovación en el sector manufacturero en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente los temas relacionados con el liderazgo empresarial y la innovación.
- Diagnosticar la situación actual de las empresas de manufactura de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, referente a la innovación y el liderazgo.
- Proponer estrategias que favorezcan la productividad y competitividad de las empresas del sector manufacturero basadas en un modelo de liderazgo, innovación y mejora continua.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

2.1.1 Encuesta

Al aplicar esta herramienta nos permite reunir información para conocer la opinión de varias personas que están siendo encuestadas, a través de la elaboración de preguntas sobre un tema específico (Bastar,2012).

2.1.2 Observación

Esta técnica se emplea para analizar el fenómeno de estudio, para lo cual es importante tener la capacidad de describir el objeto seleccionado la cual se debe llevar a cabo mediante un procedimiento bien elaborado (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014).

2.1.3 Entrevista

Se menciona que esta herramienta permite recoger información la misma que se puede realizar entre dos o más personas mediante una conversación, para lo cual es necesario que exista una comunicación clara entre el entrevistado y el entrevistador (López & Fachelli, 2015).

2.1.4 Cuestionario

Con la utilización de esta técnica permite que el investigador ponga mayor interés en ciertos aspectos a partir de una serie de preguntas que deben ser redactadas de forma precisa para que se pueda obtener respuestas coherentes las cuales serán analizadas estadísticamente (Meneses, 2015).

2.2 Métodos

2.2.1 Enfoque de la investigación

Puesto que toda investigación científica tiene por objeto descubrir algo en particular la misma que debe realizarse de forma organizada y sistemática es imprescindible aplicar métodos que pueden ser cualitativos, cuantitativos ya que son herramientas necesarias para poder nuestro tema de estudio (Sampieri & Baptista, 2014).

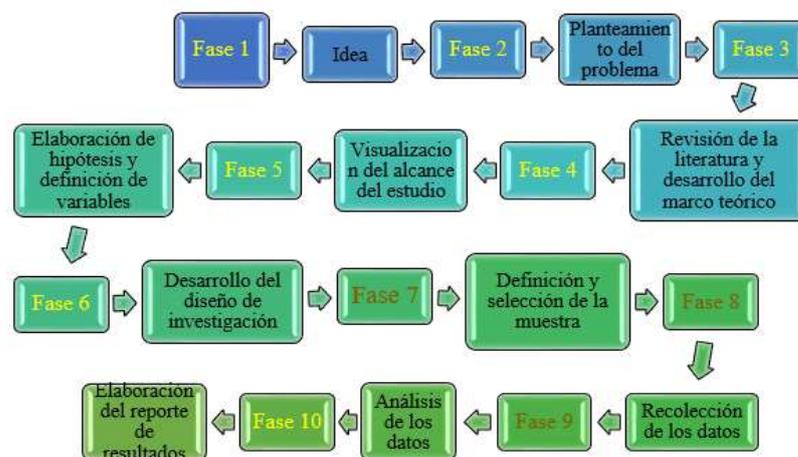
Esta investigación está dentro del campo administrativo, por lo tanto, tiene una explicación cualitativa ya que permitirá estudiar los elementos que componen el liderazgo empresarial y la manera en que influye en la innovación para luego proponer herramientas que permitan dar solución al problema de estudio, lo cual nos permitirá tener una visión clara y precisa de cómo se encuentra la situación actual del sector manufacturero.

En la presente investigación se utilizará la investigación bibliográfica, lo cual nos permitirá obtener teorías y conceptos referentes al liderazgo empresarial y la innovación lo que permite indagar sobre las variables investigadas (Sampieri & Baptista, 2014).

También se realizó una investigación de campo para conocer la realidad de las empresas del sector manufacturero con el propósito de recolectar y obtener información referente al problema de estudio. Mediante esta investigación se ha podido palpar el problema en el lugar de los hechos con el propósito de obtener mayor conocimiento sobre el problema existente.

Aplicando el enfoque cuantitativo se puede recoger datos necesarios para poder probar la hipótesis aplicando un análisis estadístico con el propósito de probar la teoría, lo que permite determinar y medir las variables y analizar los resultados como se muestra en la siguiente ilustración (Sampieri & Baptista, 2014).

Figura 23. Proceso del Enfoque Cuantitativo



Fuente: (Sampieri & Baptista, 2014, pág. 6)

Por ende, mediante el enfoque cualitativo podemos recolectar datos para posteriormente analizarlos con el fin de plantear preguntas para luego mejorarlas y responderlas adecuadamente como se muestra en la siguiente figura (Sampieri & Baptista, 2014).

Figura 24. Proceso del Enfoque Cualitativo



Fuente: (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014, pág. 7)

2.2.2 Modalidad de la investigación

2.2.2.1 De Campo

A partir del uso de la investigación de campo podemos recoger los datos y conocer la realidad de donde ocurren los hechos, permitiendo obtener nuevos conocimientos a nivel cultural, empresarial. Este tipo de investigación nos ayudará a conocer la realidad del entorno a través de la observación, entrevista, donde se recopila información de la fuente principal (Palella & Martins, 2012).

2.2.2.2 Documental

Usando la investigación documental podremos indagar información a investigar usando un sin número de documentos, escritos con el propósito de conocer la realidad a través de documentos (Palella & Martins, 2012).

2.3 Tipos de investigación

2.3.1 Exploratoria

En relación con la investigación exploratoria podemos indagar sobre un tema desconocido o poco estudiado para tener conocimiento previo del tema en estudio, lo que permite plantear una hipótesis mediante la realización de la investigación para obtener resultados (Arias, 2012).

La presente investigación se encuentra dentro del campo administrativo, por lo que será un estudio dirigido a describir y conocer la importancia de delegar funciones de manera eficiente, con el propósito de aumentar la productividad, y de esta manera analizar la causa por la que no existen métodos de organización adecuados, para posteriormente proporcionar herramientas que permitan dar solución al problema en cuestión, con el propósito de tener una visión clara de la situación actual del sector manufacturero.

En la investigación también se utilizará la investigación bibliográfica, que nos permitirá recoger teorías y conceptos de varios autores actualizados que tratan sobre liderazgo empresarial e innovación lo que permitirá indagar información sobre el problema a investigar.

Posteriormente se realizará una investigación de campo, mediante la búsqueda de información de datos del INEC, Ministerio de Industrias y Productividad y otras entidades, con el propósito de recolectar y registrar información referente al tema de estudio. Para realizar la presente investigación tomaremos como población a todas las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Ambato, para poder aplicar las encuestas y analizar los resultados utilizando software estadístico SPSS.

2.3.2 Descriptiva

Podemos decir que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su comportamiento. Este tipo de investigación se centra en la manera de elaborar las preguntas para posteriormente realizar el análisis de los datos sobre el tema investigado (Arias,2012).

2.4 Población

La población es el conjunto de individuos, objetos que tienen características comunes, la cual es delimitada por el problema de estudio y debe ser seleccionada en base a homogeneidad, tiempo, espacio, cantidad (Tamayo, 2012).

La Población puede ser el número de habitantes que componen un país, provincia que lo conforma; representa todas las unidades de la investigación que se estudia de acuerdo a la naturaleza del problema, las cuales deben poseer características comunes dando origen a la investigación (Ramón, 2015).

2.4.1 Segmentación del mercado

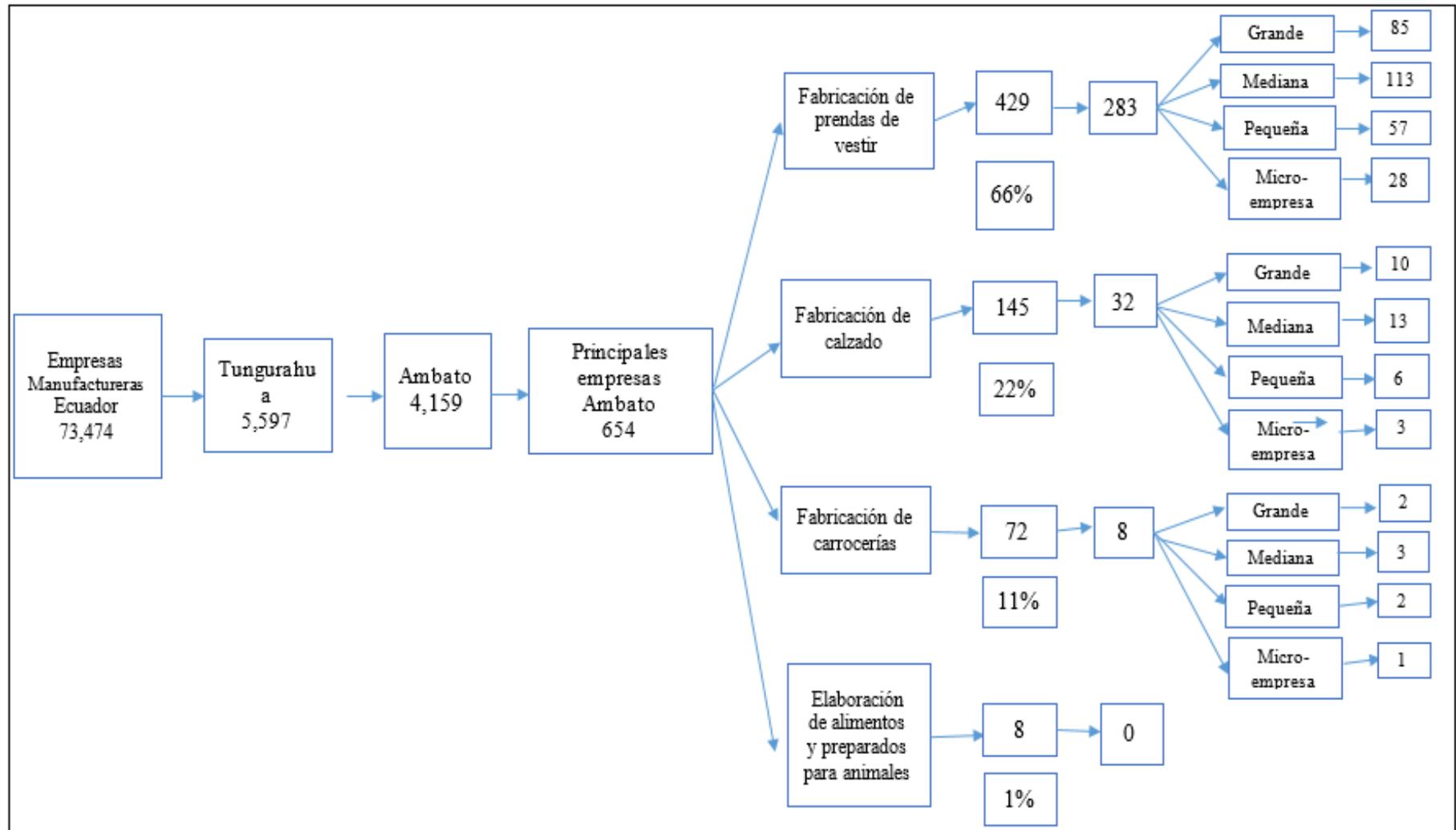
Según Sally (2014), explica que la segmentación de mercado es un proceso que conlleva a dividir una población en grupos pequeños con características simultáneas, con la finalidad de influir directamente en la búsqueda de un segmento óptimo de estudio para lo cual se divide el mercado en grupos, en base a variables geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales.

2.4.2 Muestra

La muestra es una pequeña parte del total de la población, viene hacer un número de individuos u objetos seleccionados con el propósito de investigar poblaciones más pequeñas o finitas. Para Tamayo (2012), afirma que la muestra, " Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico". La muestra, las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.

Para realizar la presente investigación se procede a tomar como población de estudio a las empresas del Cantón Ambato, que según el último censo económico del INEC (2011) existen 654 establecimientos económicos según las principales Industrias Manufactureras del cantón Ambato. Tomando en cuenta la magnitud de la población de estudio, se considera necesaria la aplicación de un proceso muestral, mediante la cual es posible obtener resultados altamente confiables. Bajo este escenario, para la determinación del número de elementos con que se trabajó, se ha utilizado la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas:

Figura 25. Segmentación



Fuente: Directorio Empresarial, REDATAM, (INEC, 2014)

**PROYECCIÓN DE EMPRESAS
MANUFACTURERAS DE LA
CIUDAD DE AMBATO**

AÑO	% INFLACIÓN	TOTAL
2010		654
2011		670
2012	2.48	858
2013	2.00	896
2014	4.49	1255
2015	7.97	1332
2016	6.10	1365
2017	2.52	1775
2018	5.99	1846
2019	4.04	1906

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p \cdot q \cdot N}{z^2 p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

N= Tamaño de la Población

e= Margen de error

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(1906)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (1906 - 1) \cdot 0.05^2}$$

$$n=322.91$$

Por lo tanto, la encuesta deberá realizarse a 323 empresas de la industria manufacturera de la ciudad de Ambato, debido a las diversas actividades que realizan.

Finalmente, calculada la muestra el paso siguiente es la selección de los elementos muestrales, el mismo que se realizara a través de un muestreo aleatorio, el cual, para

Grande, (2011), afirma que se debe seleccionar las unidades muestrales a través de un proceso de azar, aleatorio. De esta manera, la selección de las empresas para la investigación será al azar, ya que cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido como parte de la muestra.

2.4.3 Instrumento de Medición

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utiliza la encuesta, la misma que consta de 35 preguntas a través de la escala de Likert la misma que está dirigida a los gerentes, empresarios y jefes departamentales de las empresas del sector manufacturero del cantón Ambato provincia de Tungurahua, con el propósito de conocer sobre el liderazgo empresarial e innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato.

2.4.4 Validación del cuestionario

Para realizar el análisis de la información obtenida se procederá a seleccionar un programa para introducir datos, para el caso se la realizará mediante el programa estadístico SPSS para la tabulación y obtención de tablas y gráficos. Para evaluar la fiabilidad y validez del instrumento de medición; el cual consistirá en calcular la fiabilidad empleado el método de Alfa de Cronbach.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se procedió a cuantificar la información obtenida y analizarla estadísticamente para sustentar los resultados de la presente investigación, se apoyó de herramientas como las encuestas para obtener la información. A continuación, se detallan las preguntas tabuladas en el programa estadístico SPSS, con sus respectivos análisis e interpretaciones de acuerdo a las respuestas obtenidas.

3.1. Análisis de resultados

Género:

Tabla 18. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	283	87,6	87,6	87,6
Femenino	40	12,4	12,4	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

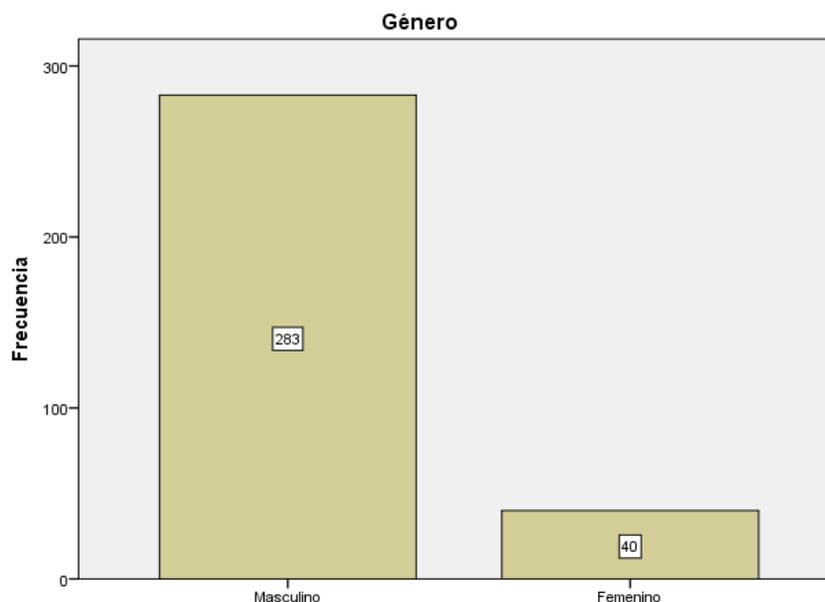


Gráfico 14. Género

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados 283 personas que equivalen al 87.6% son de género masculino y 40 personas encuestadas que equivalen a 12.4% son de género femenino.

Interpretación:

De los datos obtenidos de las encuestas podemos decir que se evidencia que la mayor parte de encuestados en los establecimientos económicos en la industria manufacturera son hombres.

Categoría de la empresa:

Tabla 19. Categoría de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Microempresa	32	9,9	9,9	9,99
Pequeña	65	20,1	20,1	30,0
Válidos Mediana	129	40,0	40,0	70,0
Grande empresa	97	30,0	30,0	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

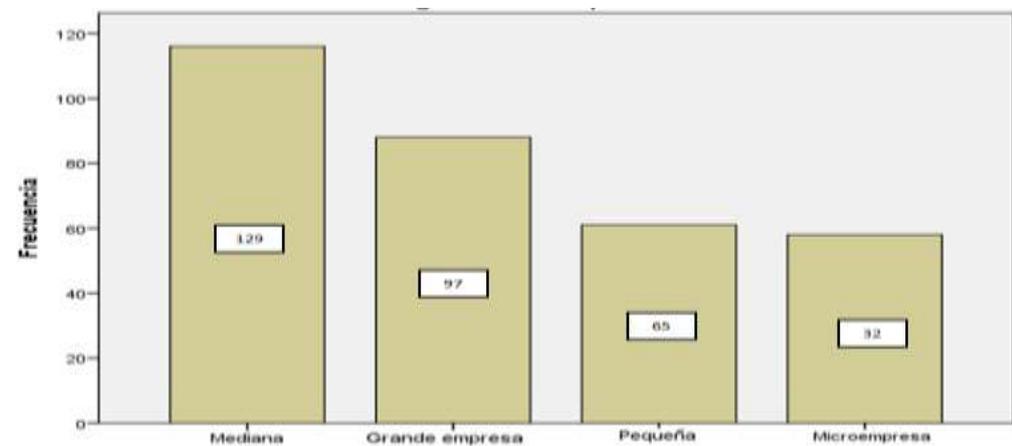


Gráfico 15. Categoría de la empresa

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados 129 empresas que equivalen al 40% son mediana, 97 que equivalen a 30% son grande, 65 que equivalen a 20.1% son pequeña y 32 empresas encuestadas que equivalen a 9.9% son microempresa.

Interpretación:

De los datos obtenidos podemos conocer que se evidencia que entre los establecimientos económicos de las principales Industrias Manufactureras el mayor porcentaje de empresas son medianas.

Actividad económica:

Tabla 20. Actividad económica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fabricación de prendas de vestir	283	87,6	87,6	87,6
Válidos Fabricación de calzado	32	10,0	10,0	97,6
Fabricación de carrocerías	8	2,5	2,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

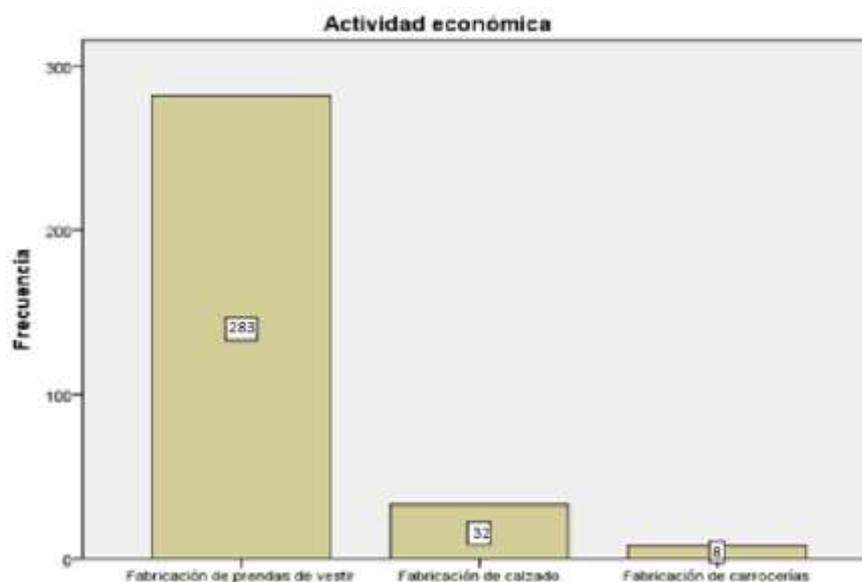


Gráfico 16. Actividad económica

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados 283 empresas que equivalen al 87.6% son de fabricación de prendas de vestir, 32 que equivalen a 10.0% se dedican a la fabricación de calzado y 8 empresas que equivalen al 2.5% se dedican a la fabricación de carrocerías.

Interpretación:

Podemos observar que los resultados demuestran que la mayor parte de empresas encuestadas realizan actividades de fabricación de prendas de vestir.

LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1. ¿Es importante comunicar la misión, visión y valores creando condiciones adecuadas para la mejora continua y la innovación?

Tabla 21. Comunicar la misión, visión y valores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	261	80,8	80,8	80,8
Válidos De acuerdo	62	19,2	19,2	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

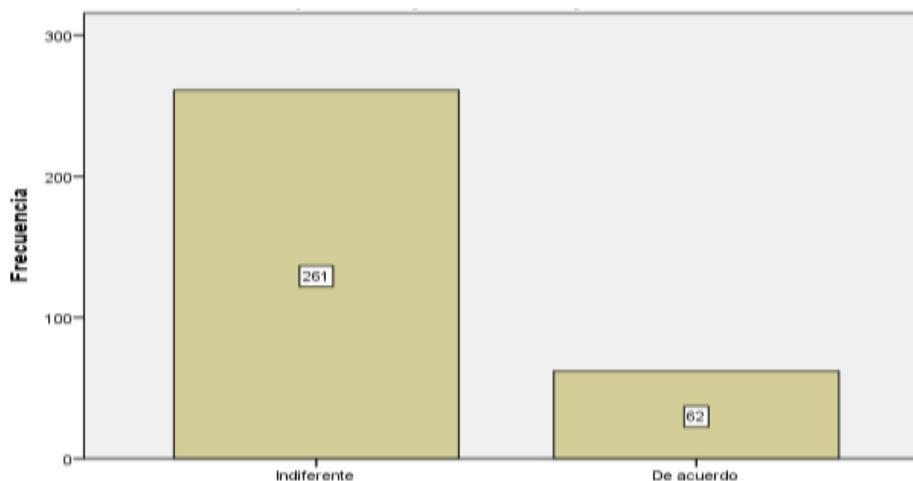


Gráfico 17. Comunicar la misión, visión y valores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 80,8 % que equivale a 261 personas menciona que es indiferente comunicar la misión, visión para la organización, mientras que un 19.2% que equivale a 62 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

De los datos obtenidos de los encuestados podemos conocer que la mayoría de los encuestados manifiesta que la misión, visión y valores no son importantes para la mayor parte de empresas, mientras que para otros es vital que se comunique la misión, visión y valores que promuevan la mejora continua y la innovación en referencia al liderazgo y el estilo de gestión que apoye al éxito de la organización.

- 2. ¿Se debería fomentar y apoyar la generación y desarrollo de una cultura de mejora mediante la delegación y responsabilidad entre las personas con el fin de contribuir un clima de alianza?**

Tabla 22. Delegar responsabilidad entre las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	72	22,3	22,3	26,6
De acuerdo	14	4,3	4,3	4,3
Muy de acuerdo	237	73,4	73,4	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

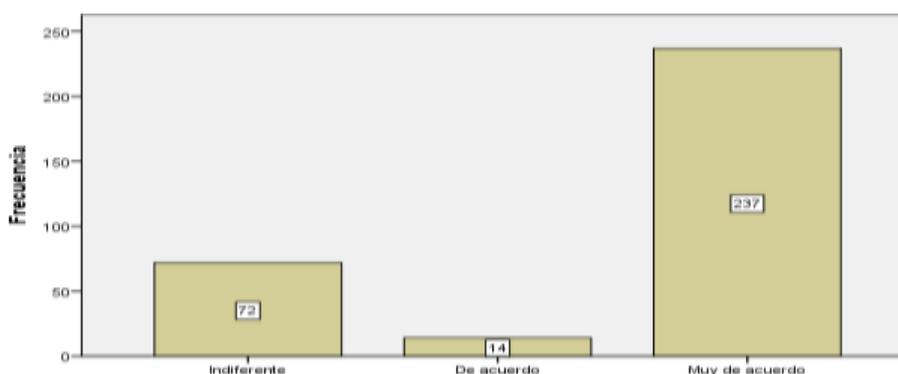


Gráfico 18. Delegar responsabilidad entre las personas

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.4% que equivale a 237 personas menciona estar muy de acuerdo en que se debería fomentar y apoyar la generación y desarrollo de una cultura de mejora mediante la delegación y responsabilidad entre las personas con el fin de contribuir en un clima de alianza. Un 22.3% que corresponde a 72 son indiferentes, mientras que un 4.3% que equivale a 14 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados manifiesta que la generación y desarrollo de una cultura de mejora fomentada a través de un liderazgo visionario genera nuevas ideas e influye directamente en el capital humano de la empresa mediante el compromiso mutuo donde cada uno cumpla con sus responsabilidades y actividades laborales.

3. ¿Es preciso que los directivos se involucren en el desarrollo y mejora de la gestión para la organización estableciendo prioridades entre las actividades que se desarrollan?

Tabla 23. Desarrollo y gestión de las actividades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	237	73,4	73,4	73,4
Válidos De acuerdo	86	26,6	26,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

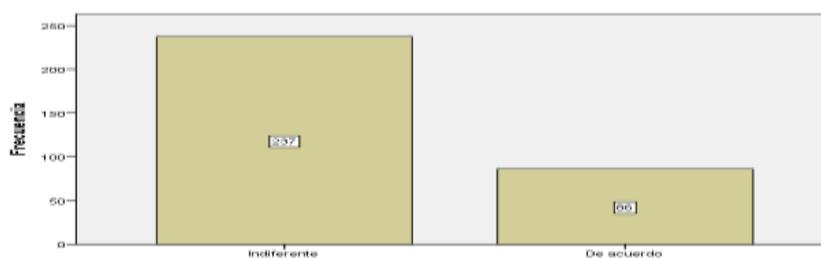


Gráfico 19. Desarrollo y mejora de un sistema de gestión

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.4% que equivale a 237 personas menciona que son indiferentes en que sea preciso que los directivos se involucren en el desarrollo y mejora de gestión de las actividades para la organización estableciendo prioridades entre las actividades que se desarrollan. Un 26.6 % que corresponde a 86 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que no se requiere que los directivos gestionen las actividades dando prioridad a las más importantes, mientras que la minoría considera necesario gestionar eficientemente ya que esto beneficiará a la empresa en la optimización de los recursos de tiempo.

4. ¿Un líder eficiente debe implantar un modelo de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?

Tabla 24. Implantar un sistema de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	231	71,5	71,5	71,5
Muy de acuerdo	92	28,5	28,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

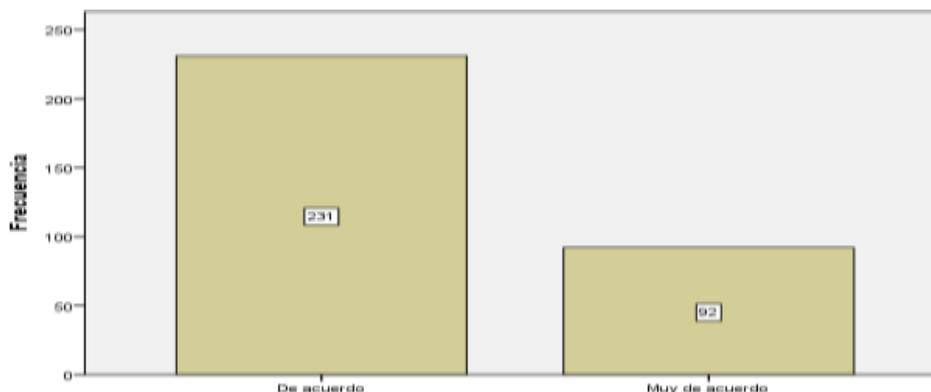


Gráfico 20. Implantar un sistema de gestión

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 71.5% que equivale a 231 personas menciona estar de acuerdo en que un líder eficiente debe implantar un modelo de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización. Un 28.5% que corresponde a 92 personas está muy de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

De los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados manifiesta que un líder eficiente debe contar con un sistema de gestión que impulse la excelencia dentro de una empresa.

5. ¿El estilo de gestión de la organización permite una eficaz y eficiente aplicación de políticas y estrategias?

Tabla 25. El estilo de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	105	32,5	32,5	32,5
Válidos De acuerdo	218	67,5	67,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

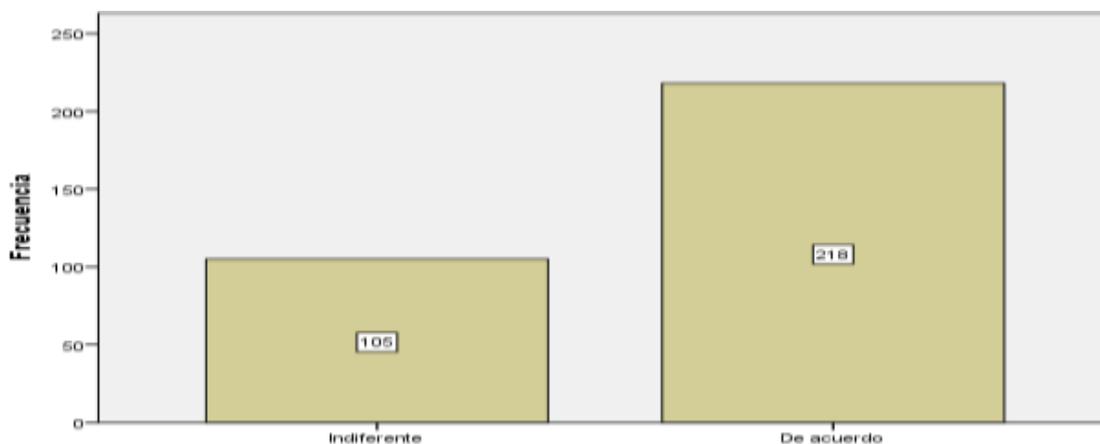


Gráfico 21. El estilo de gestión

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 67.5% que equivale a 218 personas menciona estar de acuerdo en que el estilo de gestión de la organización permite una eficaz y eficiente aplicación de políticas y estrategias. Un 32.5% que corresponde a 105 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

Se puede decir que gran parte de los encuestados expresa que es importante manejar un estilo de gestión dentro de la organización con el fin de poner en práctica la experiencia, nivel de educación y las habilidades que un buen líder debe poseer lo que ayudara a incrementar la motivación y creatividad en sus empleados mediante la adaptación de políticas y estrategias para la organización.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?

Tabla 26. Desarrollo de capacidades y e impulsar cultura de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	201	62,2	62,2
	De acuerdo	76	23,5	85,7
	Muy de acuerdo	46	14,2	100,0
	Total	323	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

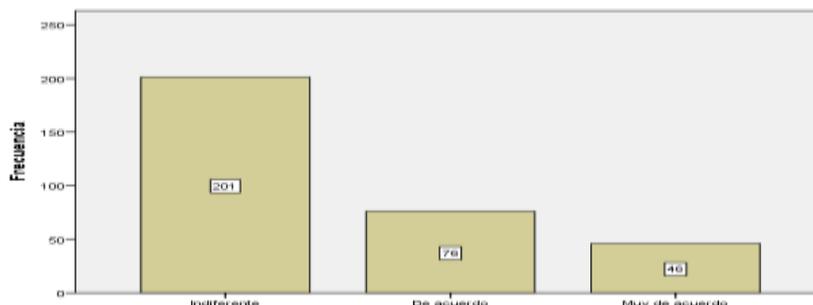


Gráfico 22. Desarrollo de capacidades y e impulsar cultura de innovación

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 62.2% que equivale a 201 personas menciona ser indiferente a que se deba promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización. Un 23.5% que corresponde a 76 personas está de acuerdo con esta aseveración. Mientras que un 14.2% que equivale a 46 personas están muy de acuerdo en dicha aseveración.

Interpretación

Por lo tanto, se evidencia que un gran número de encuestados manifiesta ser indiferente a desarrollar las habilidades de los colaboradores y fomentar una cultura de innovación, mientras que para otros es necesario que se desarrollen las capacidades de los colaboradores.

7. ¿La herramienta benchmarking consolidaría las fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización?

Tabla 27. Herramienta benchmarking

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	60	18,5	18,5
	De acuerdo	90	27,9	46,4
	Muy de acuerdo	173	53,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

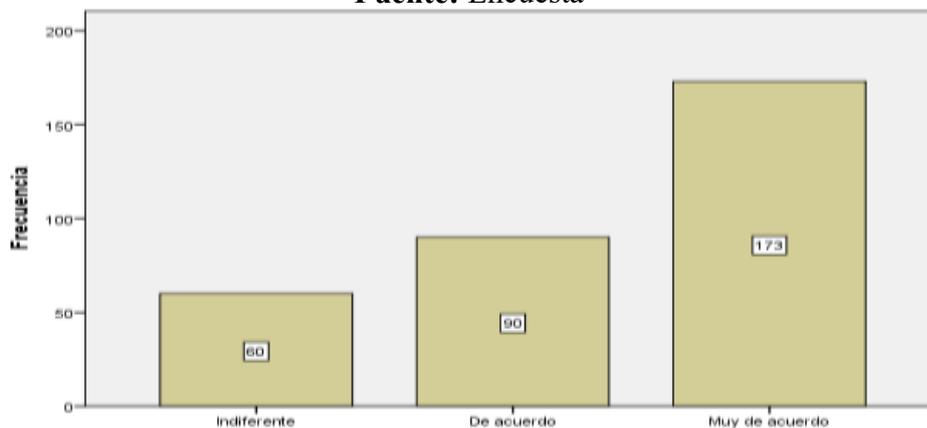


Gráfico 23. Herramienta benchmarking

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 53.6% que equivale a 173 personas menciona muy de acuerdo en que la herramienta benchmarking consolidaría las fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización. Un 27.9% que corresponde a 90 personas está de acuerdo con esta aseveración. Mientras que un 18.5 % que equivale a 60 personas le es indiferente.

Interpretación:

De los datos obtenidos, la mayoría de los encuestados manifiesta que el benchmarking es una herramienta que se debería utilizar dentro de la organización ya que permite evaluar los productos, los procesos productivos que se realizan y compararse con otras empresas del mismo sector con el fin de implementar mejoras.

8. ¿Se debería establecer un plan basado en estrategias, que sirvan de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación?

Tabla 28. Establecimiento de un plan basado en estrategias para valorar logros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	116	35,9	35,9	35,9
Válidos De acuerdo	207	64,1	64,1	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

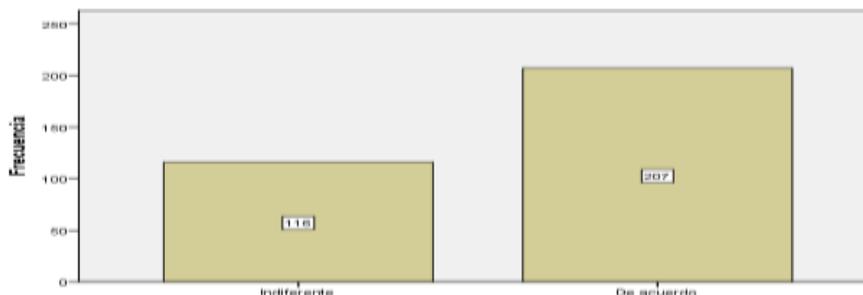


Gráfico 24. Establecimiento de un plan basado en estrategias para valorar logros

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 64.1% que equivale a 207 personas menciona estar de acuerdo en que se debería establecer un plan basado en estrategias, que sirvan de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación. Un 35.9 % que corresponde a 116 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

Se evidencia que la mayoría de los encuestados manifiesta que debe existir un plan basado en estrategias, que sirvan de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados por parte de los colaboradores con el fin de alcanzar las metas propuestas.

9. ¿Se deberían desarrollar objetivos a través de planes asignando responsables, recursos y plazos para su ejecución evaluación y seguimiento?

Tabla 29. Desarrollo de planes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	189	58,5	58,5	58,5
Válidos De acuerdo	134	41,5	41,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

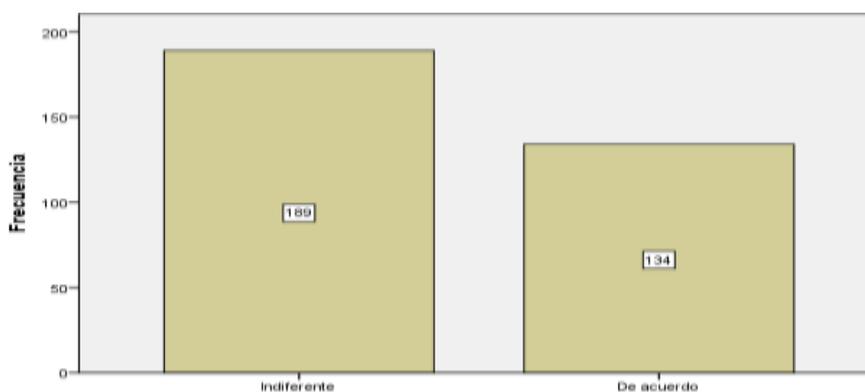


Gráfico 25. Desarrollo de planes

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 58.5% que equivale a 189 personas son indiferentes en que debería desarrollar objetivos a través de planes asignando responsables, recursos y plazos para su ejecución evacuación y seguimiento. Un 41.5% que corresponde a 134 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

De los resultados obtenidos por parte de los encuestados manifiestan que para las organizaciones no es necesario desarrollar objetivos, la minoría afirma que los objetivos deben ser planificados correctamente a través de delegación de responsables para su ejecución.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

10. ¿Para gestionar a las personas se deben utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo?

Tabla 30. Métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	103	31,9	31,9	31,9
Válidos De acuerdo	220	68,1	68,1	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

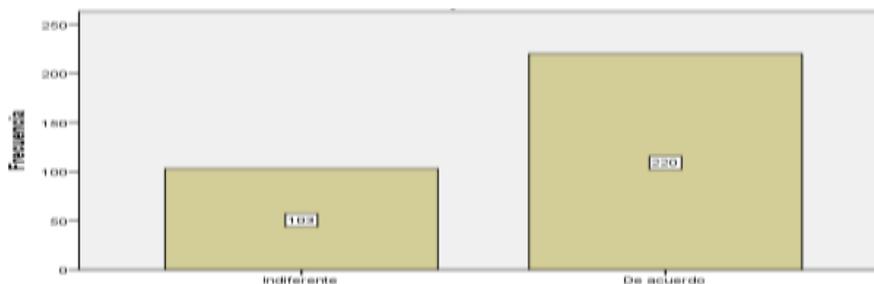


Gráfico 26. Métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 68.1% que equivale a 220 personas menciona estar de acuerdo en que para gestionar a las personas se deben utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo. Un 31.9% que corresponde a 103 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

De los resultados obtenidos, se evidencia que gran parte de encuestados manifiestan que dentro de una organización el capital humano es el recurso más importante, razón por la cual deben existir métodos y estrategias innovadoras que mejoren las condiciones de trabajo de las personas.

11. ¿Se evalúan las capacidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso por parte de directivos y colaboradores?

Tabla 31. Evaluación de capacidades, creatividad innovadora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	132	40,9	40,9	40,9
Válidos De acuerdo	191	59,1	59,1	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

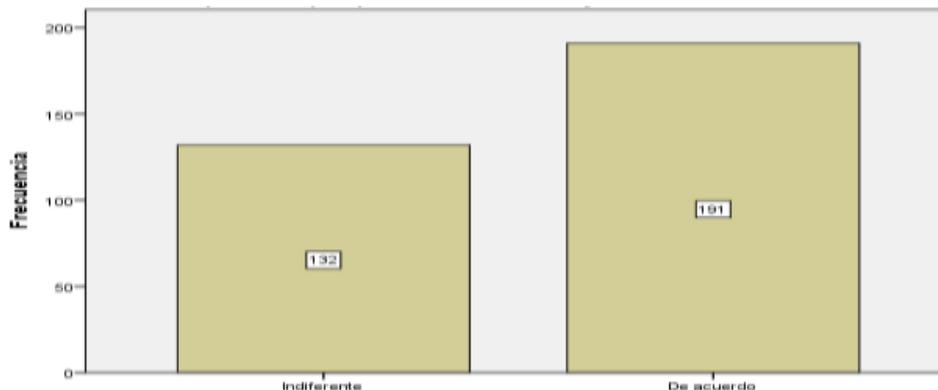


Gráfico 27. Evaluación de capacidades, creatividad innovadora

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 59.1% que equivale a 191 personas menciona estar de acuerdo en que para gestionar a las personas se deben utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo. Un 40.9% que corresponde a 132 personas está indiferente con esta aseveración.

Interpretación:

Los resultados muestran que los directivos y colaboradores deben estar conscientes de su papel dentro de la empresa y de cada uno de sus aportes a las actividades productivas son de vital importancia, por lo que es necesario que cuenten con habilidades que promuevan la innovación y creatividad.

12. ¿Es importante desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces que apoyen a las personas para que se involucren en actividades de innovación y mejora?

Tabla 32. Desarrollo de estrategias y canales de comunicación eficaces

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	243	75,2	75,2	75,2
Válidos De acuerdo	80	24,8	24,8	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

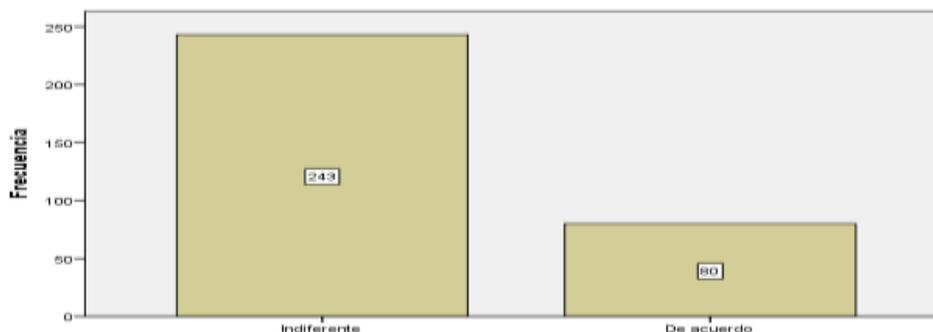


Gráfico 28. Desarrollo de estrategias y canales de comunicación eficaces

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 75.2% que equivale a 243 personas son indiferentes con esta aseveración. Un 24.8% que corresponde a 80 personas están de acuerdo en que se desarrolle y utilice estrategias y canales de comunicación eficaces que apoyen a las personas para que se involucren en actividades de innovación y mejora.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de encuestados manifiesta que no se requieren estrategias y canales de comunicación efectivas, mientras la minoría afirma que son necesarios ya que permitirán transmitir cuales son los objetivos estratégicos que persigue la empresa para realización de las actividades de innovación y de mejora que aumenten la competitividad y productividad de la organización.

13. ¿Considera importante otorgar beneficios sociales, como: plan de pensiones, asistencia médica como medidas de atención y reconocimiento a las personas?

Tabla 33. Beneficios sociales y reconocimiento para las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	106	32,8	32,8	32,8
Válidos De acuerdo	217	67,2	67,2	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

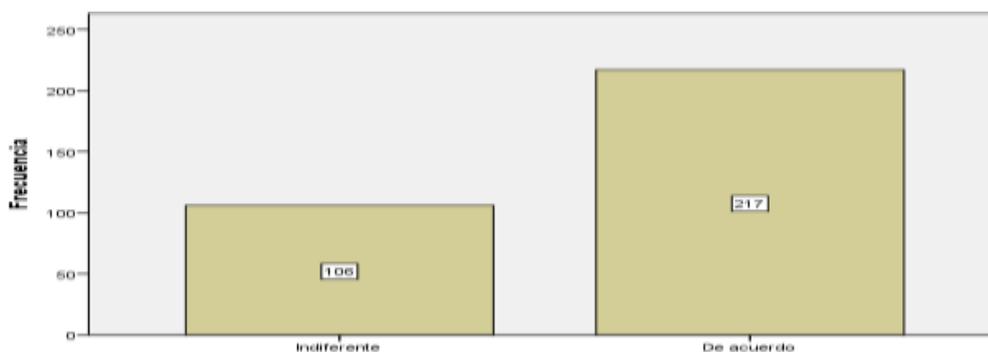


Gráfico 29. Beneficios sociales y reconocimiento para las personas

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 67.2% que equivale a 217 personas menciona estar de acuerdo en que considera importante otorgar beneficios sociales, como: plan de pensiones, asistencia médica como medidas de atención y reconocimiento a las personas. Un 32.8% que corresponde a 106 personas le es indiferente con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que los beneficios sociales deben estar presentes en todas las empresas ya que el capital humano es el recurso más importante que posee una organización por lo que debe ser atendido siendo su mayor prioridad.

14. ¿Es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas?

Tabla 34. Plan de formación laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	96	29,7	29,7
	De acuerdo	176	54,5	84,2
	Muy de acuerdo	51	15,8	100,0
	Total	323	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

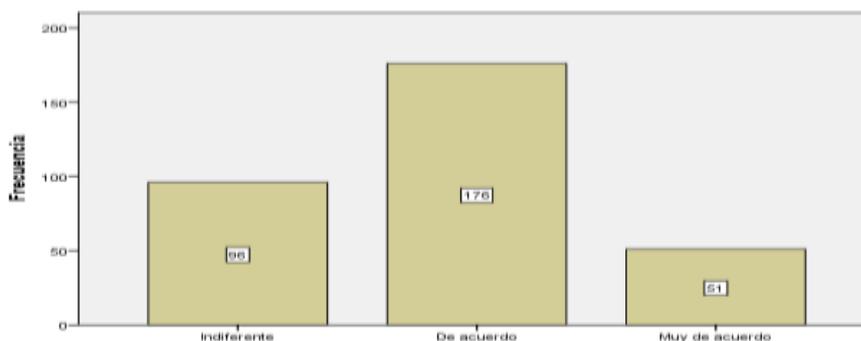


Gráfico 30. Plan de formación laboral

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 54.5% que equivale a 176 personas menciona estar de acuerdo en es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Un 29.7 % que corresponde a 96 personas le es indiferente esta aseveración. Mientras que un 15.8 % que equivale a 51 personas está muy de acuerdo.

Interpretación:

Los resultados evidencian que dentro de las organizaciones sus directivos deberían elaborar un plan de formación que promueva el desarrollo de habilidades y crecimiento de las personas para mejorar su productividad a graves de capacitaciones que incremente su rendimiento laboral.

RECURSOS /PROVEEDORES Y ASOCIADOS

15. ¿Asignar recursos financieros que cubran las necesidades a corto y largo plazo, asegura los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización?

Tabla 35. Consignar recursos financieros para la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	85	26,3	26,3	26,3
Válidos De acuerdo	238	73,7	73,7	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

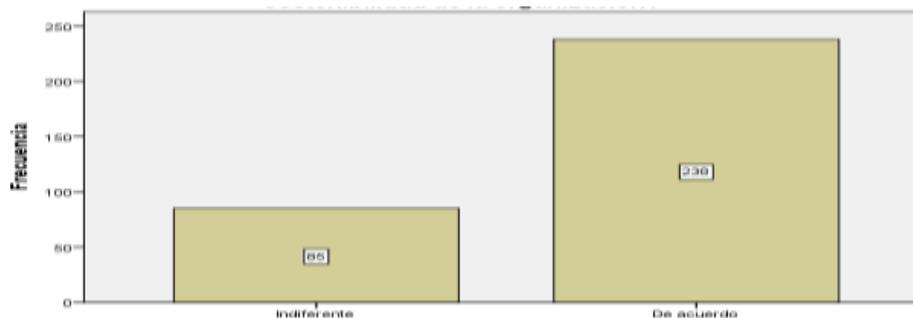


Gráfico 31. Consignar recursos financieros para la organización

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.7% que equivale a 238 personas menciona estar en de acuerdo en es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Un 26.3% que corresponde a 85 personas está muy de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de encuestados manifiesta que los recursos financieros deben cubrir las necesidades de corto y largo plazo de las empresas para su desarrollo y crecimiento.

16. ¿La motivación de un pensamiento innovador y creativo dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimiento, es importante?

Tabla 36. Motivación del capital humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	135	41,8	41,8	41,8
De acuerdo	188	58,2	58,2	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta



Gráfico 32. Motivación del capital humano

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 58.2% que equivale a 188 personas menciona estar de acuerdo en es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Un 41.8% que corresponde a 135 personas está en de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

De los resultados obtenidos gran parte de encuestados menciona que el conocimiento es un factor importante, ya que permite promover una cultura de innovación a través de la creatividad y motivación.

17. ¿Es necesario optimizar el inventario de materiales, reducir y reciclar los residuos para disminuir el impacto ambiental?

Tabla 37. Optimización del inventario de materiales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	238	73,7	73,7	73,7
Válidos De acuerdo	85	26,3	26,3	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

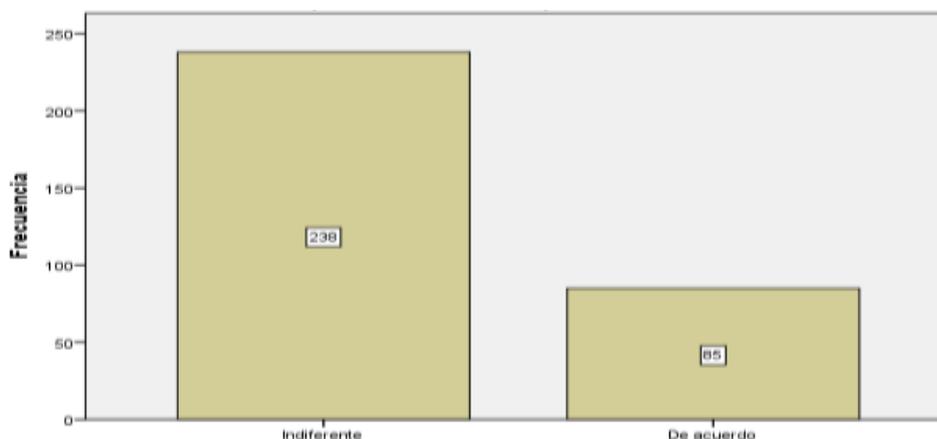


Gráfico 33. Optimización del inventario de materiales

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.7% que equivale a 238 personas son indiferentes a optimizar el inventario de materiales, mientras que un 26.3% que equivale a 85 personas están de acuerdo en optimizar materiales, reducir y reciclar los residuos para disminuir el impacto ambiental.

Interpretación:

De los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría de personas no consideran relevante optimizar sus recursos, mientras que otras afirman que es necesario promover una cultura de reciclaje de insumos mediante la adopción de una cultura de responsabilidad social.

18. ¿La tecnología mejora la agilidad de procesos y apoya la cultura de la creatividad e innovación?

Tabla 38. Uso de tecnología para apoyar la cultura de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	218	67,5	67,5
	De acuerdo	76	23,5	91,0
	Muy de acuerdo	29	9,0	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

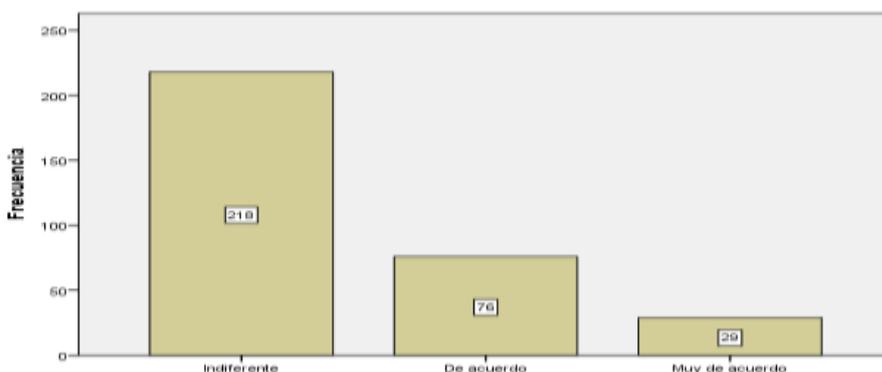


Gráfico 34. Uso de tecnología para apoyar la cultura de innovación

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 67.5% que equivale a 218 personas son indiferentes al uso de tecnología. Un 23.5% que corresponde a 76 personas está de acuerdo con esta aseveración. Mientras que un 9% que equivale a 29 personas están muy de acuerdo que la tecnología mejora la agilidad de procesos y apoya la cultura de la creatividad e innovación.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de personas no es imprescindible el uso de la tecnología en sus procesos productivos, mientras que para otros el uso de tecnología conlleva a un desarrollo en innovación en sus productos y servicios con el fin de mejorar la calidad para que la empresa sea más competitiva

19. ¿Se debe gestionar proveedores, colaboradores, asociados y alianzas para crear soluciones innovadoras para las áreas de suministros y de cadena de aprovisionamiento para la organización?

Tabla 39. Gestión de proveedores, colaboradores, asociados y alianzas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	85	26,3	26,3	26,3
Válidos De acuerdo	238	73,7	73,7	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

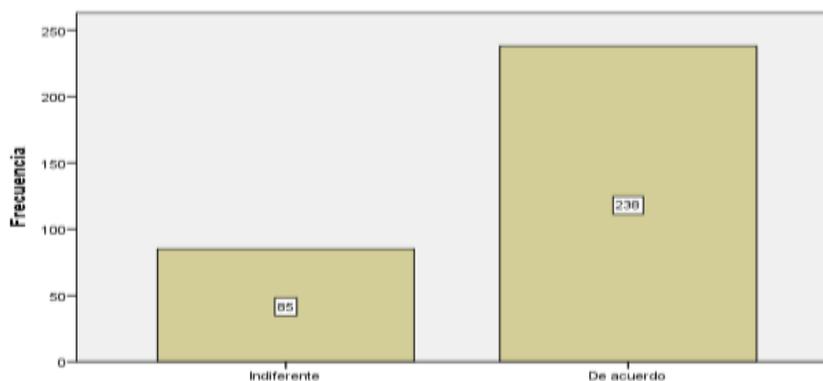


Gráfico 35. Gestión de proveedores, colaboradores, asociados y alianzas

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.7% que equivale a 238 personas menciona estar de acuerdo en se debe gestionar proveedores, colaboradores, asociados y alianzas para crear soluciones innovadoras para las áreas de suministros y de cadena de aprovisionamiento para la organización. Un 26.3 % que corresponde a 85 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que la gestión de proveedores, colaboradores, asociados y alianzas conlleva a un desarrollo óptimo de la empresa al suministrar materia prima de calidad.

PROCESOS Y CLIENTES

20. ¿Se diseñan y desarrollan procesos basados en las estrategias establecidas?

Tabla 40. Desarrollo de procesos basados en las estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	68	21,1	21,1	21,1
Válidos De acuerdo	255	78,9	78,9	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

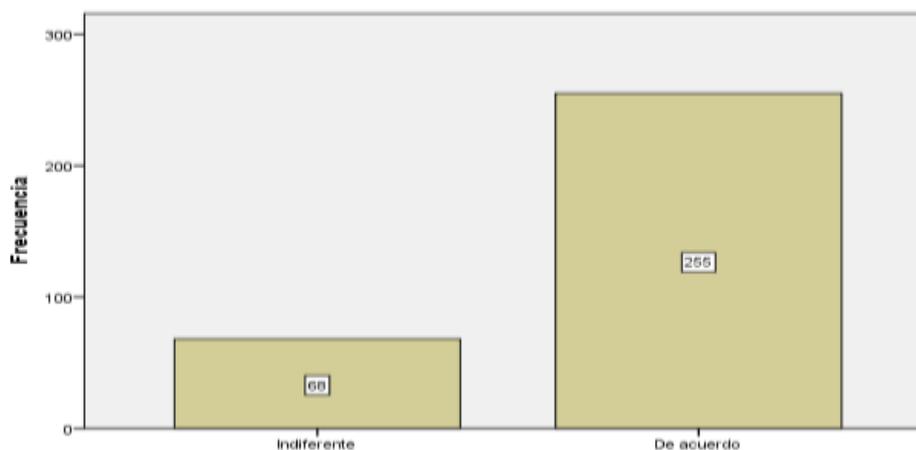


Gráfico 36. Desarrollo de procesos basados en las estrategias

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 78.9% que equivale a 255 personas mencionan estar de acuerdo con esta aseveración. Un 21.1% que corresponde a 68 personas le es indiferente esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de personas mencionan estar de acuerdo en que es importante contar con sistemas productivos eficientes para realizar las actividades productivas dentro de la organización en base a estrategias innovadoras.

21. ¿Para el diseño y desarrollo de bienes o servicios se debería tener en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios a través de un análisis de demanda, quejas o sugerencias?

Tabla 41. Diseño y desarrollo de bienes a través de un análisis de demanda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	218	67,5	67,5	67,5
Válidos De acuerdo	105	32,5	32,5	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

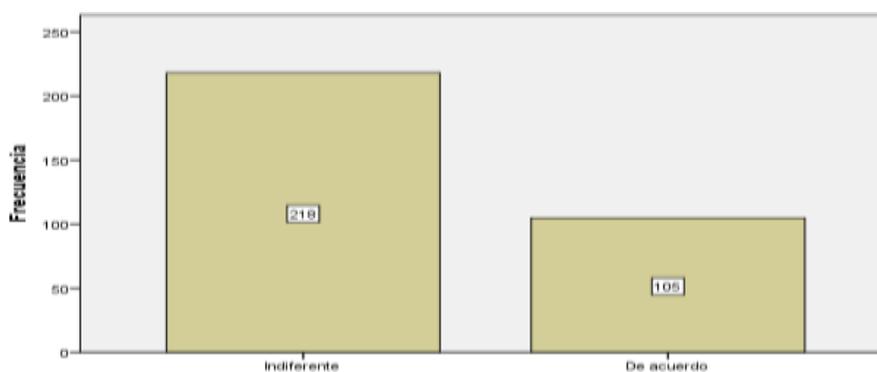


Gráfico 37. Diseño y desarrollo de bienes a través de un análisis de demanda

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 67.5 % que equivale a 218 personas son indiferentes a tomar en cuenta las necesidades de los clientes al momento de elaborar el producto. Un 32.5 % que corresponde a 105 personas está muy de acuerdo que al momento de diseñar y producir bienes se debería tener en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios a través de un análisis de demanda, quejas o sugerencias

Interpretación:

Se evidencia que la mayoría de los encuestados manifiesta que no requieren de un análisis de demanda para fabricar sus productos, a diferencia de las demás personas que están de acuerdo en tomar en cuenta necesidades, sugerencias de los consumidores para el crecimiento de una empresa ya que mediante dicha información se puede conocer cuáles son las necesidades insatisfechas de los consumidores y que productos se deberían ofertar en el mercado.

22. ¿Es importante gestionar los procesos de entrega y logística e implementación de métodos de producción, aprovisionamiento, transporte interno/externo?

Tabla 42. Gestión de procesos de entrega y logística

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	103	31,9	31,9	31,9
Válidos De acuerdo	220	68,1	68,1	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

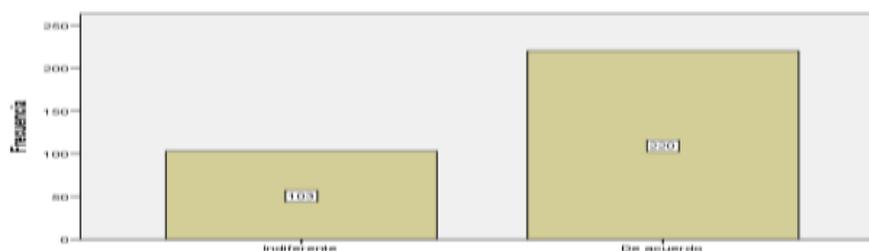


Gráfico 38. Gestión de procesos de entrega y logística

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 68.1 % que equivale a 220 personas menciona estar de acuerdo en que es importante gestionar los procesos de entrega y logística e implementación de métodos de producción, aprovisionamiento, transporte interno/externo. Un 31.9 % que corresponde a 103 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que se deben cumplir con los procesos de entrega y logística tomando en cuenta el tiempo, costos, calidad requieren la implementación de diferentes métodos, los cuales aportan al bienestar empresarial donde los empresarios deben decidir cuál es el método de producción más eficiente dependiendo del tipo de producto a elaborar.

23. ¿Se debería contar con mecanismos para proporcionar los clientes/ciudadanos / usuarios información apropiada, fiable, y oportuna (página Web, revistas)?

Tabla 43. Mecanismos para proporcionar información apropiada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	114	35,3	35,3	35,3
Válidos De acuerdo	209	64,7	64,7	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

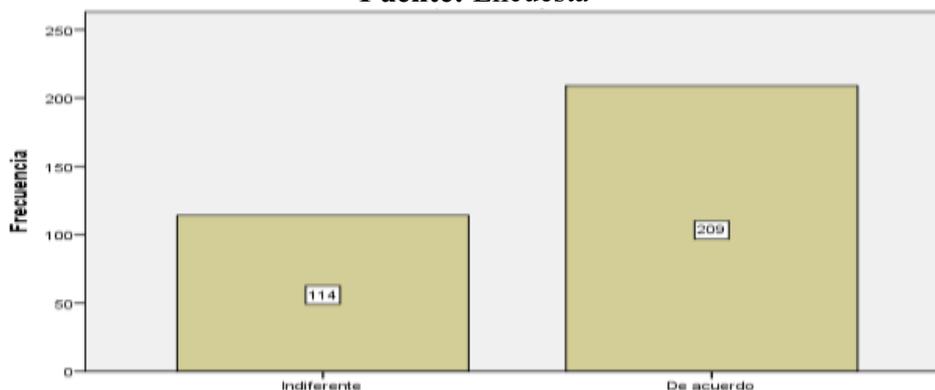


Gráfico 39. Mecanismos para proporcionar información apropiada

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 64.7 % que equivale a 209 personas menciona estar de acuerdo en que se debería contar con mecanismos para proporcionar los clientes/ciudadanos / usuarios información apropiada, fiable, y oportuna (página Web, revistas). Un 35.3 % que corresponde a 114 personas les es indiferente.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que los mecanismos óptimos para comunicación empresarial son el uso de herramientas digitales como fuente de información sobre el producto que oferta son una ventaja competitiva para una organización.

24. ¿Se debería medir el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios con el fin de incorporar acciones de mejora?

Tabla 44. Nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	124	38,4	38,4	38,4
Válidos De acuerdo	199	61,6	61,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

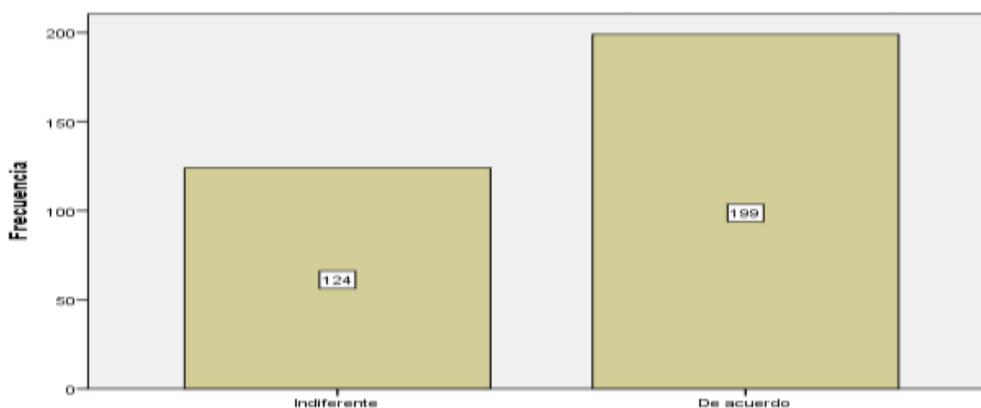


Gráfico 40. Nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 61.6 % que equivale a 199 personas menciona estar en de acuerdo en que se debería medir el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios con el fin de incorporar acciones de mejora. Un 38.4 % que corresponde a 124 personas son indiferentes con esta aseveración.

Interpretación:

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de personas manifiesta que el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios se basa en las acciones de mejora que un bien o servicio ofrezca al consumidor.

25. ¿Estima que mediante una cultura de innovación se desarrollan nuevos productos que permitan incrementar la cuota de mercado, acceder a otros mercados anticiparse a las necesidades actuales de los clientes?

Tabla 45. Cultura de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	212	65,6	65,6
	De acuerdo	96	29,7	95,3
	Muy de acuerdo	15	4,6	100,0
	Total	323	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

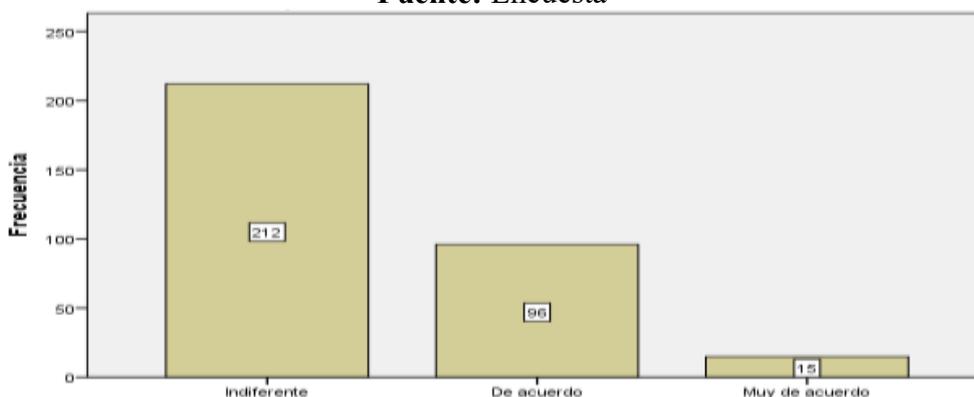


Gráfico 41. Cultura de innovación

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 65.6% que equivale a 212 personas son indiferentes a que exista una cultura de innovación. Un 29.7% que corresponde a 96 personas están de acuerdo con esta aseveración. Mientras que un 4.6% que equivale a 15 personas están muy de acuerdo ya que estima que mediante una cultura de innovación se desarrolla nuevos productos que permitan incrementar la cuota de mercado, acceder a otros mercados anticiparse a las necesidades actuales de los clientes

Interpretación:

Gran parte de encuestados manifiesta que una cultura de innovación no es necesaria para realizar actividades productivas, las demás requieren que exista una cultura de innovación que permitirá anticiparse a las necesidades actuales de un mercado altamente competitivo, ya que a través de estos se pueden conocer cuáles son los productos que demanda la sociedad lo que genera más ingresos por las ventas y por ende mayor número de consumidores.

RESULTADOS DE CLIENTES/CIUDADANOS/USUARIOS

26. ¿Es necesario que la organización cuantifique los resultados alcanzados en su gestión orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios?

Tabla 46. Medición de los resultados alcanzados en la gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	104	32,2	32,2	32,2
Válidos Muy de acuerdo	219	67,8	67,8	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

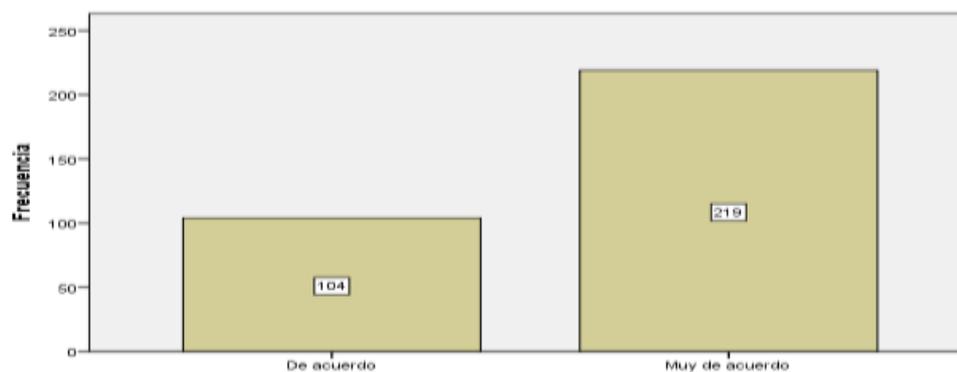


Gráfico 42. Medición de los resultados alcanzados en la gestión

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 67.8% que equivale a 219 personas menciona estar muy de acuerdo en que es necesario que la organización cuantifique los resultados alcanzados en su gestión orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios. Un 32.2% que corresponde a 104 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que es necesario cuantificar los resultados alcanzados en lo referente a la gestión administrativa para conocer si se cumplen con los objetivos y estrategias propuestas, así como también con las expectativas y necesidades de la sociedad.

27. ¿Para la organización es importante la imagen global que tienen sus clientes/ciudadanos/usuarios ya que muestra su fiabilidad y transparencia?

Tabla 47. Imagen global

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Indiferente	140	43,3	43,3
	De acuerdo	109	33,7	77,0
	Muy de acuerdo	74	23,0	100,0
	Total	323	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

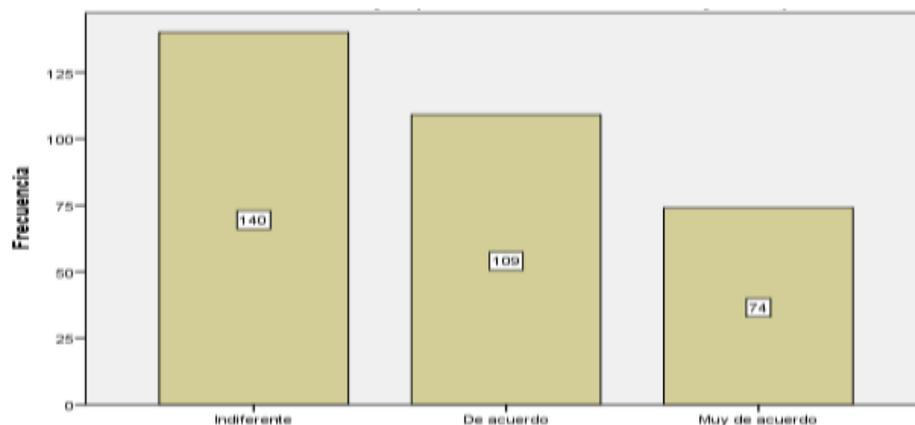


Gráfico 43. Imagen global

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 43.3% que equivale a 140 personas es irrelevante la imagen global que percibe la sociedad de la empresa. Un 33.7% que corresponde a 109 personas están de acuerdo con esta aseveración. Un 23.0 % que corresponde a 74 personas están muy de acuerdo con esta aseveración, ya que esto demuestra a sus clientes/ciudadanos/usuarios fiabilidad y transparencia.

Interpretación:

Se puede decir que para la mayoría de encuestados la imagen global que tienen sus clientes sobre la empresa no es un factor que se toma en cuenta, mientras que para las demás personas la imagen que se tenga de una organización es un factor indispensable ya que muestra su fiabilidad y da confianza.

RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

28. ¿Considera importante medir el desempeño, participación y desarrollo de las capacidades de las personas de la organización?

Tabla 48. Desempeño, participación y desarrollo de capacidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	212	65,6	65,6	65,6
Válidos De acuerdo	111	34,4	34,4	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

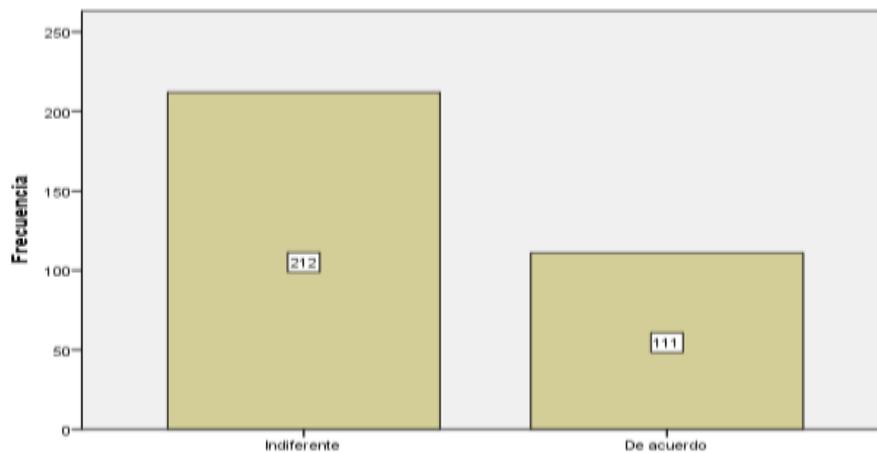


Gráfico 44. Desempeño, participación y desarrollo de capacidades

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 65.6% que equivale a 212 personas son indiferentes en medir el desempeño, participación y desarrollo de las capacidades de las personas de la organización. Un 34.4 % que corresponde a 111 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que no es necesario medir el desempeño de sus colaboradores, para las demás personas la medición del desempeño conlleva un aspecto crucial para una empresa y su crecimiento empresarial mediante estrategias que permitan analizar si el capital humano cumple con los requerimientos de la empresa.

29. ¿Debe existir mecanismos para mejorar el rendimiento laboral para incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal?

Tabla 49. Mecanismos para mejorar el rendimiento laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	226	70,0	70,0	70,0
Válidos De acuerdo	97	30,0	30,0	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

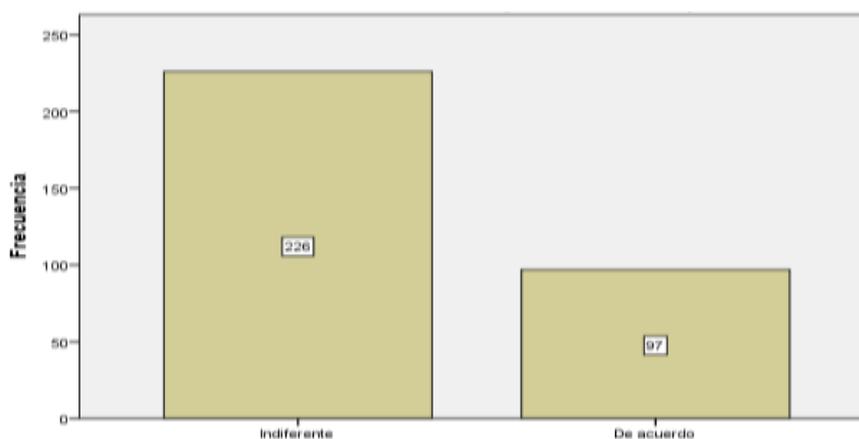


Gráfico 45. Mecanismos para mejorar el rendimiento laboral

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 70% que equivale a 226 personas menciona son indiferentes a esta aseveración. Un 30,0% que corresponde a 97 personas están de acuerdo con esta aseveración o en que debe existir mecanismos para mejorar el rendimiento laboral para incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal.

Interpretación:

Se evidencia que la mayoría de los encuestados manifiesta que los mecanismos para el rendimiento laboral influyen directamente en la satisfacción del personal, así como en su motivación.

RESULTADOS DE SOCIEDAD

30. ¿Es importante el nivel de percepción que tiene la sociedad respecto a la organización, ya que en base a ello se pueden realizar acciones de mejora?

Tabla 50. Nivel de percepción de la sociedad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	250	77,4	77,4	77,4
Válidos Muy de acuerdo	73	22,6	22,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

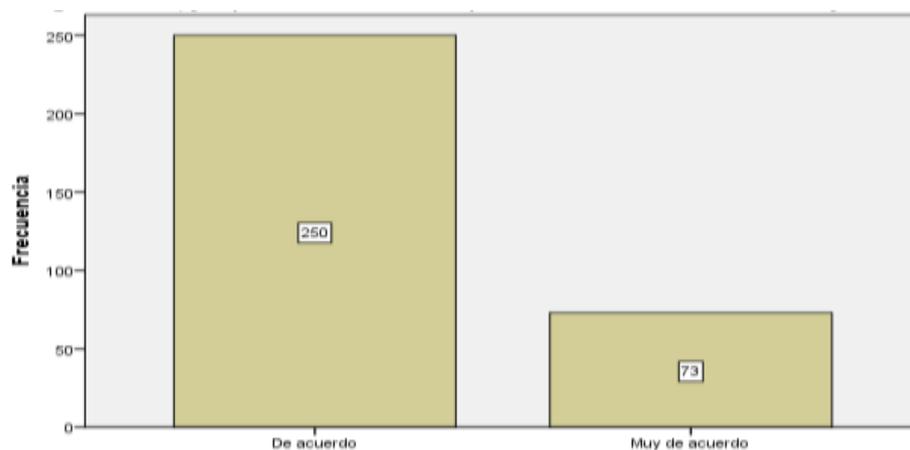


Gráfico 46. Nivel de percepción de la sociedad

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 77.4% que equivale a 250 personas menciona estar de acuerdo en es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas. Un 22.6% que corresponde a 73 personas está muy de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

Los resultados demuestran que la mayoría de encuestados afirma que para se puedan realizar acciones de mejora es importante conocer cuál es la percepción que tiene la sociedad referente a la organización.

31. ¿Es importante alcanzar el cumplimiento de normativas internas para mejorar el rendimiento por parte de la organización?

Tabla 51. Cumplimiento de normativas internas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	250	77,4	77,4	77,4
Válidos Muy de acuerdo	73	22,6	22,6	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

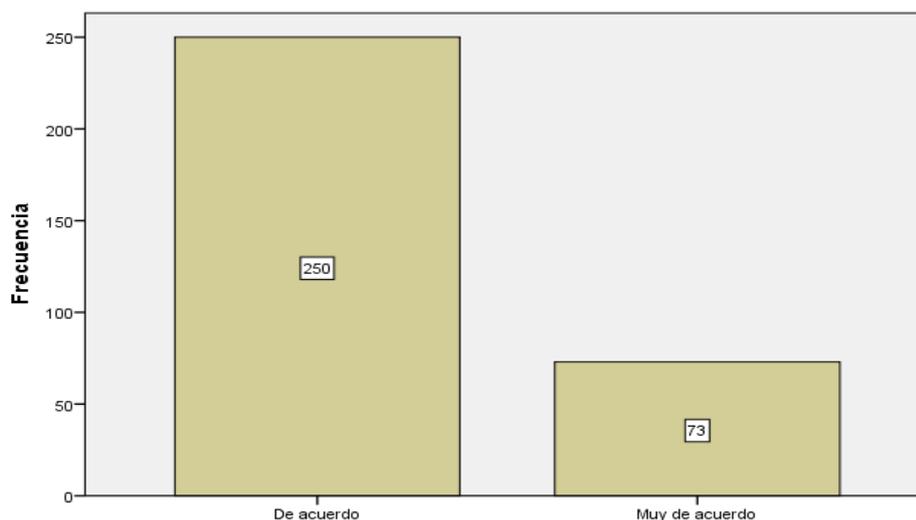


Gráfico 47. Cumplimiento de normativas internas.

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 77.4% que equivale a 250 personas menciona estar en de acuerdo en que es importante alcanzar el cumplimiento de normativas internas para mejorar el rendimiento por parte de la organización. Un 22.6% que corresponde a 73 personas está muy de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados manifiesta que los cumplimientos de las normativas internas aportan en una organización para que logren las metas y objetivos planteados.

RESULTADOS GLOBALES

32. ¿Es importante alcanzar los objetivos económicos y no económicos planteados por parte de los directivos de la organización?

Tabla 52. Conseguir objetivos económicos y no económicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	209	64,7	64,7	64,7
Válidos De acuerdo	114	35,3	35,3	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

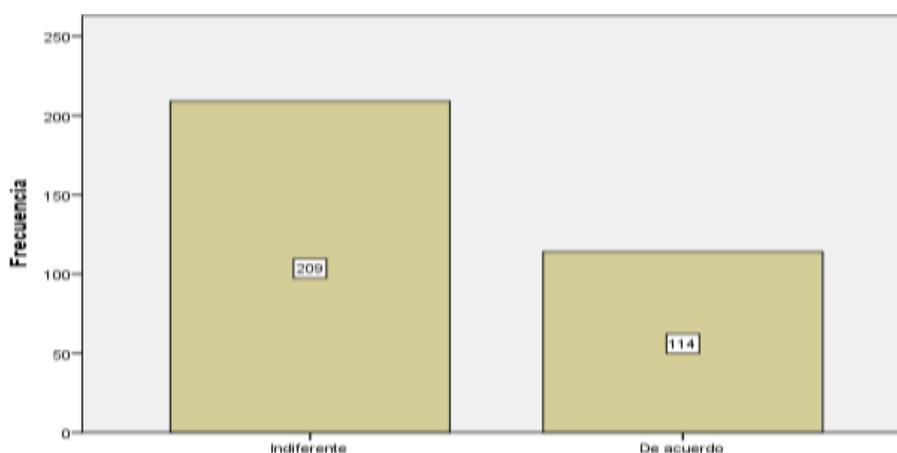


Gráfico 48. Conseguir objetivos económicos y no económicos

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 64.7% que equivale a 209 personas son indiferentes a esta aseveración. Un 35.3% que corresponde a 144 personas está de acuerdo en que

es importante alcanzar los objetivos económicos y no económicos planteados por parte de los directivos de la organización

Interpretación:

Se evidencia que la mayoría de los encuestados manifiesta irrelevante alcanzar los objetivos económicos y no económicos, mientras que para las demás personas es necesario conocer cuál es la situación financiera de la empresa con el fin de conocer si existe algún tipo de utilidad que permita mantenerse en el mercado.

33. ¿Se debería evaluar la gestión administrativa en base al grado de cumplimiento de estrategias, objetivos?

Tabla 53. Evaluación de la gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	200	61,9	61,9	61,9
Muy de acuerdo	123	38,1	38,1	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

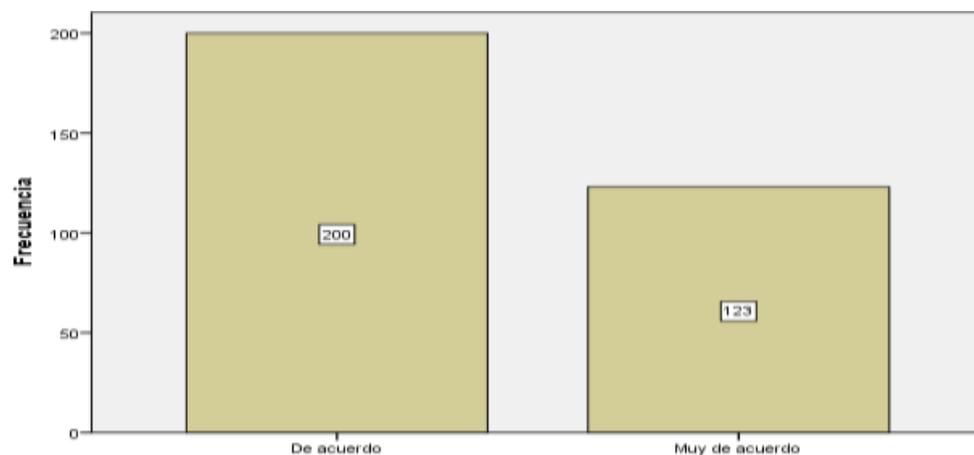


Gráfico 49. Evaluación de la gestión administrativa

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 61.9% que equivale a 200 personas menciona están de acuerdo en que se debería evaluar la gestión administrativa en base al grado de cumplimiento de estrategias, objetivos. Un 38.1 % que corresponde a 123 personas está muy de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que la gestión administrativa debe ser evaluada con el fin de conocer la situación real de la organización y si está a permitido cumplir con las estrategias y objetivos propios de la empresa para poder tomar decisiones y soluciones oportunas para resolver posibles problemas.

34. ¿Se deben analizar las razones que han originado ciertos resultados y a partir de ellos diseñar e implantar mejoras?

Tabla 54. Diseñar e implantar mejoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	237	73,4	73,4	73,4
Válidos De acuerdo	96	29,7	29,7	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

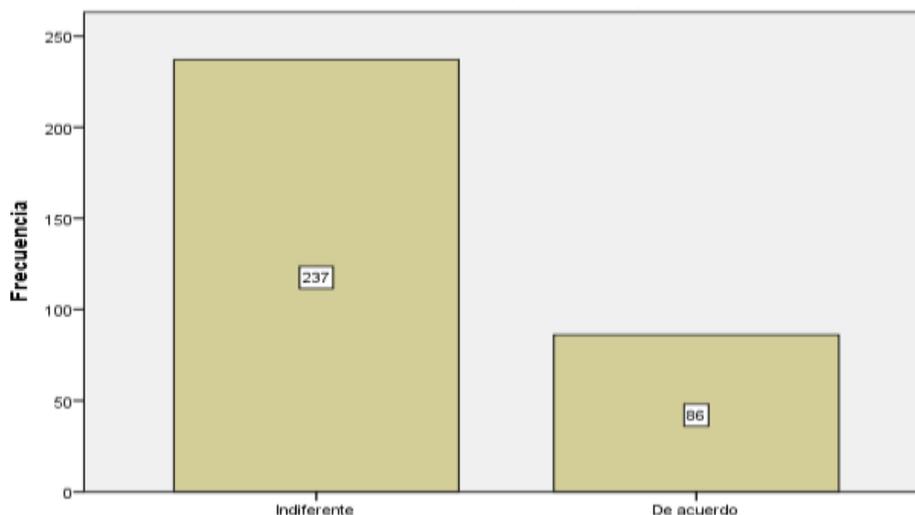


Gráfico 50. Diseñar e implantar mejoras

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 73.4 % que equivale a 237 personas son indiferentes a esta aseveración. Un 29.7% que corresponde a 96 personas están de acuerdo con que es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiesta que es innecesario comparar los resultados que se han logrado, mientras que para otros es importante conocer los resultados logrados y en base a ello diseñar e implantar mejoras en la empresa para garantizar su crecimiento.

35. ¿Se debería desarrollar herramientas que permitan evaluar del nivel de liderazgo en la organización?

Tabla 55. Herramientas para evaluar del nivel de liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	151	46,7	46,7	63,2
Muy de acuerdo	172	53,3	53,3	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta



Gráfico 51. Herramientas para evaluar el nivel de liderazgo

Fuente: Encuesta

Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 53.3 % que equivale a 172 personas menciona estar muy de acuerdo en que se debería desarrollar herramientas que permitan evaluar del nivel de liderazgo en la organización. Un 46.7 % que corresponde a 151 personas están de acuerdo con esta aseveración.

Interpretación:

De los resultados obtenidos, la mayoría de los encuestados manifiesta que es necesario que existan herramientas que promuevan la excelencia en la gestión administrativa que apoyen las habilidades de liderazgo y por ende promueva la innovación y mejora continua fundamental para el crecimiento de las empresas.

3.2. Análisis de fiabilidad

Se utilizó el análisis de fiabilidad para comprobar si el cuestionario es confiable, por ello, se usó la herramienta SPSS para evaluarlo a través del estadístico Alfa de Cronbach, con lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 56. Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	323	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	323	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: herramienta SPSS

En la tabla 56, se muestra que para la evaluación se utilizó todos los casos o ítems de pregunta del cuestionario, es decir, no se excluyó ningún caso, coincidiendo con los valores altos de los resultados del mismo.

Tabla 57. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,955	35

De acuerdo a la escala del *Alfa de Cronbach*, el resultado debe ser mayor a 0.7 para ser aceptable y mayor de 0.8 para ser bueno y mayor de 0.9 para ser excelente. Por consiguiente, en esta investigación se obtuvo un resultado de 0.96 que equivale a excelente, es decir, el cuestionario utilizado tiene gran confiabilidad en sus preguntas.

3.2.1 Comprobación de hipótesis

Se utilizó el análisis de correlación de pruebas de chi-cuadrado para comprobar la relación del liderazgo empresarial y la innovación, por ello, se usó la herramienta SPSS para evaluar la relación que existe entre las variables de la hipótesis.

3.2.1.1 Planteamiento de la hipótesis

Variable independiente: Liderazgo empresarial

Variable dependiente: Innovación

H0: El liderazgo empresarial no constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

H1: El liderazgo empresarial constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

3.2.1.2 Modelo estadístico

Para realizar la prueba de la hipótesis estadística se utilizará el Chi Cuadrado, el mismo que permite obtener las frecuencias esperadas. Para lo cual se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{E}$$

Donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

gl= (filas -1) (columnas-1)

Determinación del nivel de significancia y confianza

Nivel de confianza= 95%

Nivel de significancia= 5%

Tabla 58. Frecuencias Observadas

		6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?			Total
		Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
4. ¿Un líder eficiente debe implantar un sistema de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?	En desacuerdo	0	5	0	5
	Indiferente	5	9	0	14
	De acuerdo	41	172	18	231
	Muy de acuerdo	0	15	58	73
Total		46	201	76	323

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grace Yagchirema

Tabla 59. Frecuencias Esperadas

		6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?			Total
		Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	
4. ¿Un líder eficiente debe implantar un sistema de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?	En desacuerdo	0.00	0.08	0.00	0.08
	Indiferente	0.22	0.39	0.00	0.61
	De acuerdo	29.32	123.01	12.87	165.20
	Muy de acuerdo	0.00	3.39	13.11	16.50
	Total	46.00	46.00	201.00	76.00

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grace Yagchirema

3.2.1.3 Cálculo del Chi-cuadrado

FO	FE	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
0	0.00	0.00	0
5	0.08	4.92	313.08
0	0.00	0.00	0
5	0.22	4.78	105.57
9	0.39	8.61	190.03
0	0.00	0.00	0
41	29.32	11.68	4.65
172	123.01	48.99	19.51
18	12.87	5.13	2.04
0	0.00	0.00	0
15	3.39	11.61	39.76
58	13.11	44.89	153.74

Grados de libertad

$$gl = (4 - 1) (3 - 1) \quad gl = 6$$

$$X^2_t = 11.070$$

$$X^2_c = 153.74$$

Regla de decisión: Se acepta la hipótesis alternativa si el X^2_c es mayor que el X^2_t .

Figura 26. Campana de Gauss

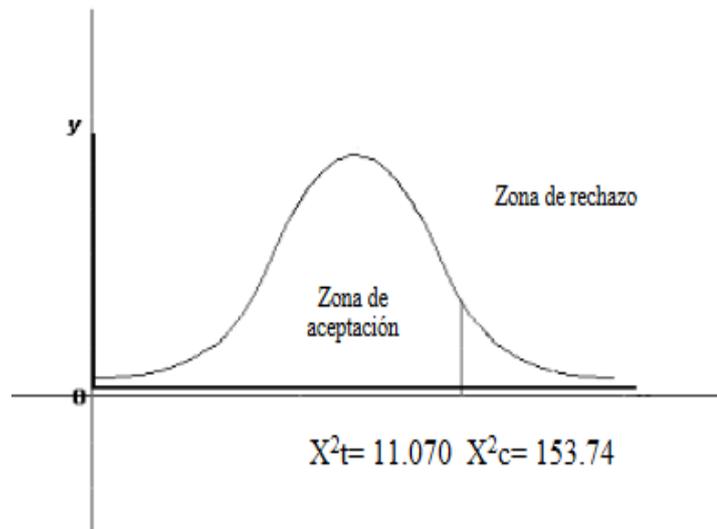


Figura 1: Chi cuadrado
Elaborado por: Grace Yagchirema

Como $X^2_{(\text{Calculado})} = 153.74 > (\text{Mayor que}) X^2_{(\text{Tabla})} = 11.070$, se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 : El liderazgo empresarial constituye un factor importante para promover innovación en el sector manufacturero de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

A continuación, se muestran los siguientes resultados basados en las encuestas a las empresas de fabricación de prendas de vestir, fabricación de carrocerías y fabricación de calzado los mismos que se detallan en las siguientes tablas tomando en cuenta la estructura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión que se basan en criterios de procesos facilitadores y criterios de resultados, donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 60. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de prendas de vestir

PROCESOS FACILITADORES									
Liderazgo y estilo de Gestión		Política y Estrategias		Desarrollo de las personas		Recursos/Proveedores/Alianzas		Procesos y Clientes	
	120		120		110		90		110
Para el sector es indiferente comunicar la misión, visión y valores organizacionales		Indican que es indiferente fomentar una cultura innovadora dentro de la organización		El sector está de acuerdo con contar métodos y estrategias para organizar el trabajo		Las empresas del sector están de acuerdo de que se asigne recursos financieros que cubran las necesidades que aseguren competitividad y sostenibilidad		En el sector están de acuerdo en desarrollar procesos basados en estrategias establecidas	
En este sector están muy de acuerdo con que se delegue responsabilidades entre las personas		En el sector están muy de acuerdo que se utilice la herramienta benchmarking para evaluar qué áreas se deben mejorar dentro de la organización		Para el sector es indiferente evaluar la capacidad, creatividad y motivación de directivos y colaboradores		Para el sector están en desacuerdo que sea necesario el conocimiento innovador y creativo de su capital humano		Para el sector es indiferente realizar un análisis de demanda de las necesidades de los clientes	
Para este sector es indiferente desarrollar un sistema de gestión para realizar sus actividades		En el sector están de acuerdo contar con estrategias para valorar logros alcanzados y realizar retroalimentación		El sector expone que es indiferente contar con canales de comunicación eficientes para realizar actividades de innovación		El sector considera que está de acuerdo en optimizar el inventario de materiales reciclar residuos para disminuir el impacto ambiental		Para el sector es indiferente gestionar el tiempo y procesos de entrega, logística y canales de distribución	
En el sector está de acuerdo gestionar las actividades laborales		Para el sector es indiferente asignar recursos y responsables para la ejecución y desarrollo de objetivos estratégicos		En el sector está de acuerdo de que las empresas otorguen beneficios sociales como reconocimiento a sus colaboradores		Para el sector es indiferente utilizar tecnología en sus procesos productivos		El sector está de acuerdo con el uso de internet, páginas web, revistas con información fiable de sus productos	
Manifiestan de acuerdo que exista un estilo de gestión eficiente para aplicar políticas y estrategias				Para las empresas del sector están muy de acuerdo en establecer un plan de formación del personal basado necesidades de la organización		El sector está de acuerdo en gestionar proveedores y alianzas para las áreas de suministro de materia prima de calidad		En el sector están de acuerdo en medir el nivel de satisfacción de los clientes	
								Para el sector es indiferente que exista una cultura de innovación	

CRITERIO DE RESULTADOS

Resultados de clientes	130
-------------------------------	------------

Mencionan estar de acuerdo en medir los resultados sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente

Para este sector es indiferente la imagen global de la organización

Resultado de desarrollo de Personas	90
--	-----------

Para el sector es indiferente medir el desempeño laboral

El sector está de acuerdo con el uso herramientas para incrementar niveles de satisfacción y motivación del personal

Desarrollo de la Sociedad	90
----------------------------------	-----------

El sector está de acuerdo con mejorar el nivel de percepción de la organización frente a la sociedad

En el sector están de acuerdo en que se deben hacer cumplir las normativas internas

Resultados Globales	140
----------------------------	------------

En el sector es indiferente en que se debe alcanzar objetivos económicos y no económicos planteados por la organización

Las empresas del sector están de acuerdo en evaluar la gestión administrativa

En el sector es indiferente analizar los resultados obtenidos

Las empresas del sector están muy de acuerdo en desarrollar herramientas que permitan evaluar el nivel de liderazgo en la empresa

Evaluación de Procesos Facilitadores y de Resultados del Modelo de la Excelencia en la Gestión mediante cuestionario

De acuerdo con la (Fundación Iberoamericana para la Gestión, 2019), señala que la evaluación permite realizar un diagnóstico actual de cómo se encuentra la organización en base a las respuestas que se recogen del cuestionario previamente elaborado basado en los nueve criterios que el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión requiere, para lo cual es necesario:

1. Plantear un cuestionario con preguntas agrupadas de acuerdo a los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, para lo cual se ha establecido una valoración en base a la escala de Likert utilizada en la encuesta la misma que se detalla a continuación:

Ítems	Puntuación
No iniciado o que es irrelevante	3
Requiere implantación parcial lo que significa que están de acuerdo	4
Requiere implantación sistemática o significa que están muy de acuerdo	5

2. Se requiere puntuar cada pregunta de criterios facilitadores y de resultados según la escala usada, en este caso se considera: 5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Indiferente, 2= En desacuerdo, 1= Muy en desacuerdo, las respuestas de la encuesta se multiplican por la escala luego se suma el total de cada uno y se dividen para el total de preguntas del cuestionario para obtener el porcentaje para los procesos facilitadores y de resultado.

Tabla 61. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para la Fabricación de prendas de vestir

<i>1. Liderazgo y Estilo de Gestión</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	
Número de respuestas (a)	5	0	0	253	283	194	Total % Ponderado (/.35) 82
Factor (b)		1	2	3	4	5	
Valor (a x b)		0	0	759	1132	970	

<i>2. Estrategia</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	4	0	0	246	242	140		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	738	968	700	2406	69

<i>3. Desarrollo de las Personas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	5	0	0	283	312	13		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	849	1248	65	2162	62

<i>4. Recursos / Proveedores/ Alianzas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	5	0	90	198	371	6		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	180	594	1484	30	804	23

<i>5. Procesos y Clientes</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	6	0	0	412	442	4		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	1236	1768	20	3024	86

<i>6. Resultados de clientes</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	2	0	0	92	50	188		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	276	200	940	1416	40

<i>7. Resultados del desarrollo de las Personas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	2	0	0	214	88	0		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	642	352	0	994	28

		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
8. Resultados de Sociedad								Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	2	0	0	0	167	26		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	0	668	130	798	23

		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
9. Resultados globales								Total % Ponderado
Número de respuestas (a)	4	0	0	347	331	148		
Factor (b)		1	2	3	4	5	Total	(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	1041	1324	740	3105	89

La autoevaluación mediante cuestionario permite conocer cómo se encuentra actualmente la organización a nivel interno, y con los resultados obtenidos realizar las respectivas acciones de mejora en las diferentes áreas de la organización. Posteriormente, el perfil de la organización pretende conocer cuáles son los objetivos, estrategias, a que se dedica y como se desarrollan las funciones de la empresa.

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	% logrado
Indique el número total de respuestas de cada opción		1	2	3	4	5	
Liderazgo y Estilo de Gestión	5	0	0	253	283	194	82
Estrategia	4	0	0	246	242	140	69
Desarrollo de las Personas	5	0	0	283	312	13	62
Recursos/ Proveedores/ Alianzas	5	0	90	198	371	6	23
Procesos y Clientes	6	0	0	412	442	4	86
Resultados de clientes	2	0	0	92	50	188	40
Resultados del desarrollo de las Personas	2	0	0	214	88	0	28
Resultados de Sociedad	2	0	0		167	26	23
Resultados globales	4	0	0	347	331	148	89

Número de respuestas (a)	35	0	90	2045	2286	719	
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	
Valor (a x b)	0	0	180	6135	9144	3595	19054

Total. /. 35 (preguntas) 54,4 %

3. La puntuación global de cada criterio se calcula sumando el total de valores y dividiendo el resultado de la suma por el número total de preguntas contestadas en cada criterio, esto nos dará como resultado un porcentaje, en este caso es el 54.4% del 100% lo que indica que se requiere la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
<i>1- Liderazgo y Estilo de Gestión</i>	82	1,2	98
<i>2- Política y Estrategia</i>	69	1,2	82
<i>3- Desarrollo de las Personas</i>	62	1,1	68
<i>4- Recursos y Proveedores</i>	23	0,9	21
<i>5- Procesos y Clientes</i>	86	1,1	95
<i>6- Resultados de clientes</i>	40	1,3	53
<i>7- Resultados del desarrollo de las Personas</i>	28	0,9	26
<i>8- Resultados de Sociedad</i>	23	0,9	21
<i>9- Resultados globales</i>	89	1,4	124

Puntuación final	588
-------------------------	------------

4. **Puntuación total:** El porcentaje obtenido de cada criterio se pondera según el peso que ya se encuentra establecido por el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, sobre los 1000 puntos que establece el modelo para llegar a la excelencia se requiere como mínimo llegar a los 600 puntos, se evidencia que las empresas de fabricación de ropa alcanzan los 588 puntos lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Tabla 62. Estrategias - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para la Fabricación de prendas de vestir

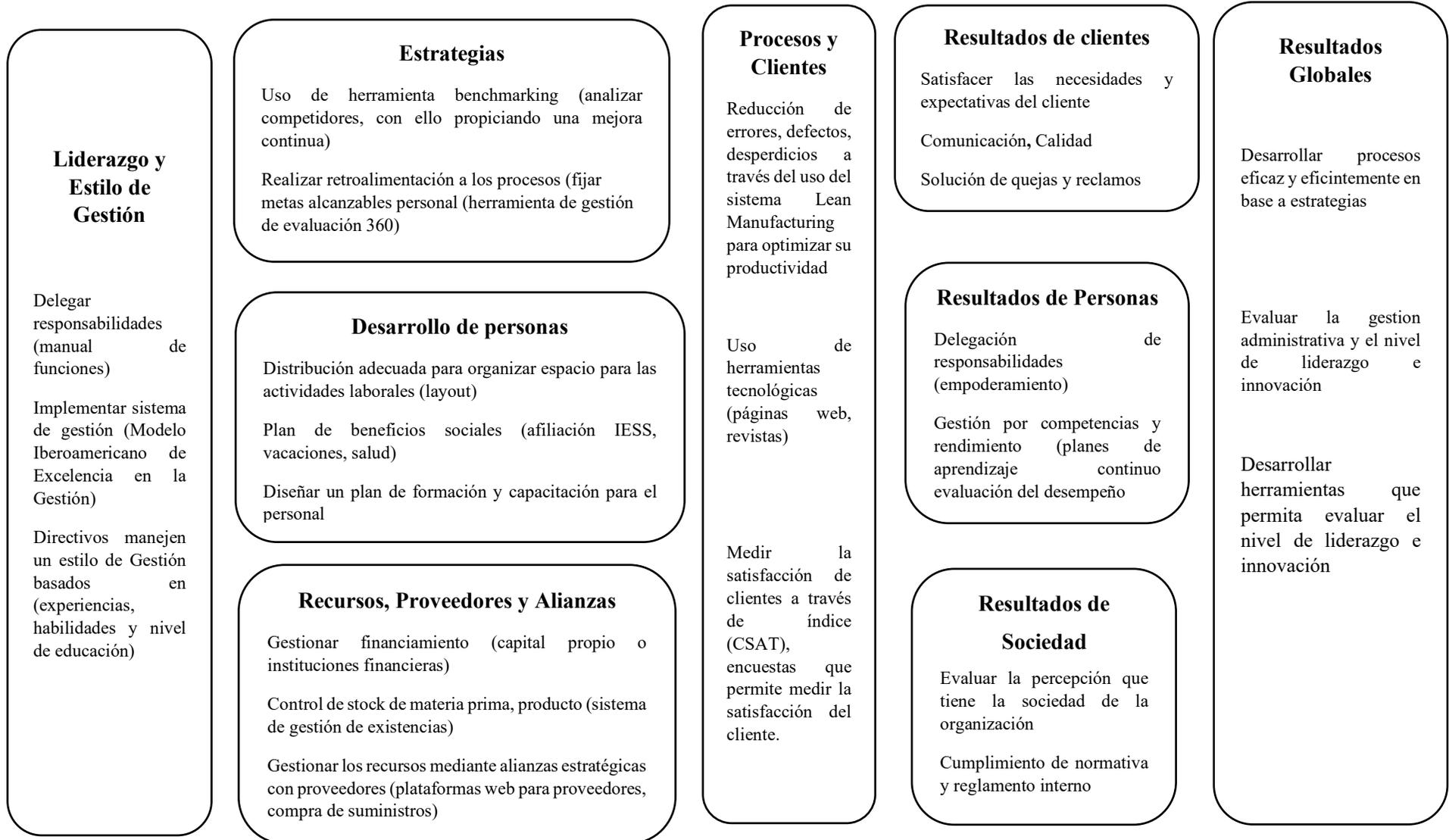


Tabla 63. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Carrocerías

PROCESOS FACILITADORES									
Liderazgo y estilo de Gestión	120	Política y Estrategias	120	Desarrollo de las personas	110	Recursos/Proveedores/Alianzas	90	Procesos y Clientes	110
En el sector se evidencia que es indiferente comunicar la misión, visión y valores organizacionales		Indican que están muy acuerdo en fomentar una cultura innovadora dentro de la organización		Para el sector es indiferente que haya métodos y estrategias para organizar el trabajo		El sector está de acuerdo que se asigne recursos financieros que aseguren competitividad y sostenibilidad		En el sector es indiferente en desarrollar procesos basados en estrategias establecidas	
En este sector está de acuerdo con que se delegue responsabilidades entre las personas		Para el sector es indiferente que se utilice la herramienta benchmarking		El sector es indiferente en que se debe evaluar la capacidad, creatividad y motivación de directivos y colaboradores		Para el sector en desacuerdo en incentivar el conocimiento innovador y creativo de su capital humano		El sector es indiferente realizar un análisis de demanda de las necesidades de los clientes	
En este sector están de acuerdo en que se debe desarrollar un sistema de gestión para realizar sus actividades		Para el sector es indiferente contar con estrategias ya que es innecesario realizar retroalimentación		En el sector es indiferente que exista canales de comunicación eficientes para realizar actividades de innovación		El sector considera que es indiferente optimizar el inventario de materiales reciclar residuos		El sector está de acuerdo en gestionar el tiempo y procesos de entrega, logística y canales de distribución	
En este sector indican que están muy de acuerdo en implantar un sistema de gestión que apoye el cumplimiento de políticas estrategias, planes y objetivos		El sector está de acuerdo con asignar recursos y responsables para la ejecución y desarrollo de objetivos estratégicos		En el sector está de acuerdo de que las empresas otorguen beneficios sociales como reconocimiento a sus colaboradores		Las empresas del sector están muy de acuerdo con el uso de tecnología en sus procesos productivos		Para el sector es indiferente la implementación de páginas web, revistas	
Manifiestan que es indiferente que exista un estilo de gestión eficiente para aplicar políticas y estrategias				Para las empresas del sector están de muy acuerdo en establecer un plan de formación del personal basado necesidades de la organización		El sector es indiferente gestionar proveedores y alianzas para el área de aprovisionamiento		Mencionan que están de acuerdo en medir el nivel de satisfacción de los clientes para incorporar acciones de mejora	
								Están muy de acuerdo con que debe existir una cultura de innovación para desarrollar nuevos productos e incrementar la cuota de mercado	

CRITERIO DE RESULTADOS

Resultados de clientes	130	Resultado del desarrollo de las Personas	90	Desarrollo de la Sociedad	90	Resultados Globales	140
En el sector están de acuerdo en cuantificar los resultados sobre la satisfacción del cliente		En el sector se encuentran de acuerdo en que es importante medir el desempeño laboral		El sector está muy de acuerdo con mejorar el nivel de percepción de la organización frente a la sociedad		En el sector están de acuerdo en que se debe alcanzar objetivos económicos y no económico planteados por la organización	
El sector considera estar muy de acuerdo imagen global que tiene frente a sus clientes ya que esto muestra su fiabilidad y transparencia		El sector es irrelevante el uso herramientas para incrementar niveles de satisfacción y motivación del personal		En el sector están de acuerdo en que se deben hacer cumplir las normativas internas		En el sector están de acuerdo en evaluar la gestión administrativa y el grado de cumplimiento de estrategias y objetivos	
						Se evidencia que están de acuerdo en analizar los resultados obtenidos e implantar mejoras en las áreas necesarias	
						El sector está muy de acuerdo con desarrollar herramientas que permitan evaluar el nivel de liderazgo en la empresa	

Tabla 64. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Carrocerías

<i>1. Liderazgo y Estilo de Gestión</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	0	224	100	78	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	672	400	390		1462

<i>2. Estrategia</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	4	0	0	147	99	33	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	441	396	165		1002

<i>3. Desarrollo de las Personas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	0	209	237	30	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	627	948	150		1725

<i>4. Recursos / Proveedores/ Alianzas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	35	170	201	19	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	70	510	804	95		1479

<i>5. Procesos y Clientes</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	6	0	0	215	250	10	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	645	1000	50		1695

<i>6. Resultados de clientes</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
								Total %

Número de respuestas (a)	2	0	0	15	51	62	Total	Ponderado (/. 35)
Factor (b)		1	2	3	4	5		
Valor (a x b)		0	0	45	204	310		

7. Resultados del desarrollo de las Personas		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	Total	Total % Ponderado (/. 35)
Número de respuestas (a)	2	0	0	101	50	0		
Factor (b)		1	2	3	4	5		
Valor (a x b)		0	0	303	200	0	503	14

8. Resultados de Sociedad		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	Total	Total % Ponderado (/. 35)
Número de respuestas (a)	2	0	0	0	120	56		
Factor (b)		1	2	3	4	5		
Valor (a x b)		0	0	0	480	280	760	22

9. Resultados globales		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	Total	Total % Ponderado (/. 35)
Número de respuestas (a)	4	0	0	43	154	60		
Factor (b)		1	2	3	4	5		
Valor (a x b)		0	0	129	616	300	1045	30

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Indique el número total de respuestas de cada opción		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	% logrado
		1	2	3	4	5	
Liderazgo y Estilo de Gestión	5	0	0	224	100	78	42
Estrategia	4	0	0	209	99	33	29
Desarrollo de las Personas	5	0	0	209	237	30	49
Recursos y Asociados	5	0	35	170	201	19	42
Procesos y Ciudadanos/Clientes	6	0	0	215	250	10	48
Resultados de clientes	2	0	0	15	51	62	16
Resultados del desarrollo de las Personas	2	0	0	101	50	0	14
Resultados de Sociedad	2	0	0		120	56	22

Resultados globales	4	0	0	43	154	300	30
----------------------------	---	---	---	----	-----	-----	----

Número de respuestas (a)	35	0	35	1186	1262	588	
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	
Valor (a x b)	0	0	70	3558	5048	2940	11616

Total./ 35 (preguntas)

33,19

 %

En el perfil de la organización para fabricación de carrocerías en lo referente a la **puntuación global** nos dará como resultado el 33,19% del 100% lo que indica que es muy necesario la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
<i>1- Liderazgo y Estilo de Gestión</i>	42	1,2	50
<i>2- Política y Estrategia</i>	29	1,2	34
<i>3- Desarrollo de las Personas</i>	49	1,1	54
<i>4- Recursos y Proveedores</i>	42	0,9	38
<i>5- Procesos y Clientes</i>	48	1,1	53
<i>6- Resultados de clientes</i>	16	1,3	21
<i>7- Resultados del desarrollo de las Personas</i>	14	0,9	13
<i>8- Resultados de Sociedad</i>	22	0,9	20
<i>9- Resultados globales</i>	30	1,4	42

Puntuación final	325
-------------------------	------------

La Puntuación total: Se evidencia que las empresas de fabricación de carrocerías alcanzan los 325 puntos lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Tabla 65. Estrategias- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de Carrocerías

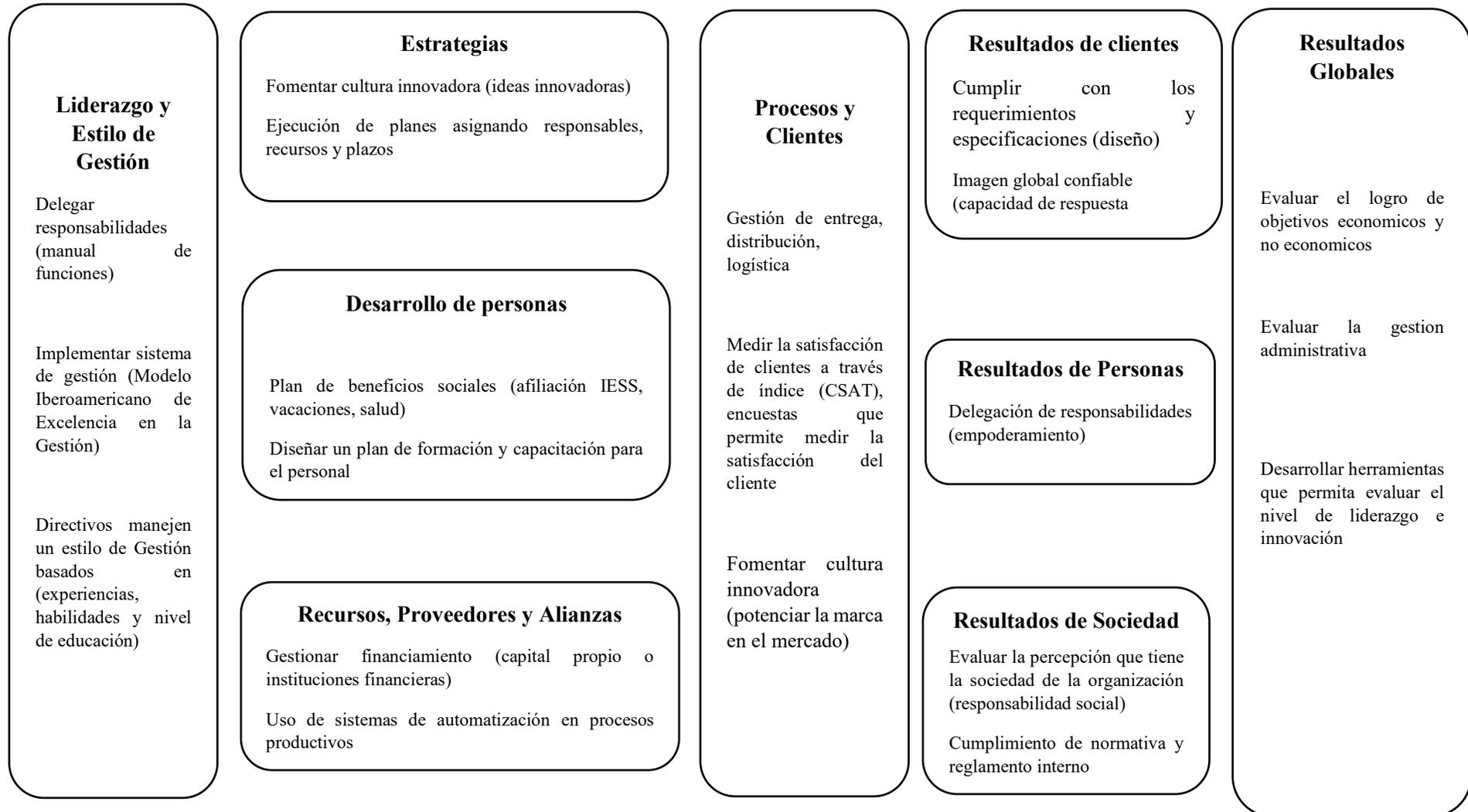


Tabla 66. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Calzado

PROCESOS FACILITADORES									
Liderazgo y estilo de Gestión		Política y Estrategias		Desarrollo de las personas		Recursos/Proveedores/Alianzas		Procesos y Clientes	
120		120		110		90		110	
En el sector de fabricación de calzado se evidencia que están de acuerdo en que se debe comunicar la misión, visión y valores organizacionales		Indican que están de acuerdo en fomentar una cultura innovadora dentro de la organización		El sector considera estar de acuerdo con que existan métodos y estrategias para organizar el trabajo		Las empresas del sector son indiferentes en que asigne recursos financieros que aseguren competitividad y sostenibilidad		En el sector está de acuerdo desarrollar procesos basados en estrategias establecidas	
Se evidencia que en este sector es indiferente que se delegue responsabilidades entre las personas		En el sector están de acuerdo que se utilice la herramienta benchmarking para conocer las áreas se deben mejorar dentro de la organización		El sector está de acuerdo en que se debe evaluar la capacidad, creatividad y motivación de directivos y colaboradores		El sector está de acuerdo con impulsar el conocimiento innovador y creativo de su capital humano		El sector está de acuerdo en realizar un análisis de demanda de las necesidades de los clientes para fabricar el producto	
En este sector están de acuerdo en que se debe desarrollar un sistema de gestión para realizar sus actividades		En el sector es indiferente contar con estrategias para valorar logros alcanzados y realizar retroalimentación		El sector afirma que está de acuerdo que existan canales de comunicación eficientes para realizar actividades de innovación		En el sector es indiferente optimizar el inventario de materiales reciclar residuos para disminuir el impacto ambiental		El sector está de acuerdo en gestionar el tiempo y procesos de entrega, logística y canales de distribución	
En este sector indican que están de acuerdo en implantar un sistema de gestión que apoye el cumplimiento de políticas estrategias, planes y objetivos		El sector está de acuerdo con asignar recursos y responsables para la ejecución y desarrollo de objetivos estratégicos		En el sector es indiferente que las empresas otorguen beneficios sociales como reconocimiento a sus colaboradores		Las empresas del sector están de acuerdo con el uso de tecnología para hacer más eficientes sus procesos productivos llevar a cabo actividades de innovación		El sector está de acuerdo con el uso de internet, páginas web, revistas con información fiable de sus productos	
Manifiestan que están de acuerdo que exista un estilo de gestión eficiente para aplicar políticas y estrategias				Para las empresas del sector es indiferente establecer un plan de formación del personal		El sector está de acuerdo en gestionar proveedores y alianzas para para áreas de suministro de materia prima		Mencionan que es indiferente medir el nivel de satisfacción de los clientes para incorporar acciones de mejora	
								Están de acuerdo con que debe existir una cultura de innovación para desarrollar nuevos productos e incrementar la cuota de mercado.	

CRITERIO DE RESULTADOS

Resultados de clientes	130	Resultado del desarrollo de las Personas	90	Desarrollo de la Sociedad	90	Resultados Globales	140
Mencionan estar de acuerdo en medir los resultados sobre la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente en base al liderazgo y gestión organizacional		En el sector se encuentran de acuerdo en que es importante medir el desempeño laboral		El sector está de acuerdo con mejorar el nivel de percepción de la organización frente a la sociedad		En el sector están de acuerdo en que se debe alcanzar objetivos económicos y no económicos planteados por la organización	
El sector considera estar de acuerdo imagen global que tiene frente a sus clientes ya que esto muestra fiabilidad y transparencia		Para el sector es indiferente el uso herramientas para incrementar niveles de satisfacción y motivación del personal		En el sector están muy de acuerdo en que se deben hacer cumplir las normativas internas		En el sector están muy de acuerdo en evaluar la gestión administrativa y el grado de cumplimiento de estrategias y objetivos	
						Se evidencia que están de acuerdo en analizar los resultados obtenidos e implantar mejoras en las áreas necesarias	
						El sector está de acuerdo con desarrollar herramientas que permitan evaluar el nivel de liderazgo en la empresa	

Tabla 67. Evaluación de los Procesos Facilitadores y de Resultados para Calzado

<i>1. Liderazgo y Estilo de Gestión</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	0	198	242	57	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	594	968	285		53

<i>2. Estrategia</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	4	0	0	175	166	60	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	525	664	300		43

<i>3. Desarrollo de las Personas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	0	188	335	8	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	564	1340	40		56

<i>4. Recursos / Proveedores/ Alianzas</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	5	0	10	209	253	4	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	20	627	1012	20		48

<i>5. Procesos y Clientes</i>		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	6	0	0	212	382	1	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	636	1528	5		62

6. Resultados de clientes		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	2	0	0	33	112	43	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	99	448	215		762

7. Resultados del desarrollo de las Personas		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	2	0	0	123	70	0	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	369	280	0		649

8. Resultados de Sociedad		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	2	0	0	0	213	64	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	0	852	320		1172

9. Resultados globales		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)		
Número de respuestas (a)	4	0	0	56	243	87	Total	Total % Ponderado
Factor (b)		1	2	3	4	5		(/. 35)
Valor (a x b)		0	0	168	972	435		1575

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

		Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)	
Indique el número total de respuestas de cada opción		1	2	3	4	5	% logrado
Liderazgo y Estilo de Gestión	5	0	0	198	242	57	53
Estrategia	4	0	0	175	166	60	43
Desarrollo de las Personas	5	0	0	188	335	8	56

Recursos y Asociados	5	0	10	209	253	4	48
Procesos y Ciudadanos/Clientes	6	0	0	212	382	1	62
Resultados de clientes	2	0	0	33	112	43	22
Resultados del desarrollo de las Personas	2	0	0	123	70	0	19
Resultados de Sociedad	2	0	0	0	213	64	33
Resultados globales	4	0	0	56	972	87	45

Número de respuestas (a)	35	0	10	1194	2745	324	
Factor (b)	0	1	2	3	4	5	
Valor (a x b)	0	0	20	3582	10980	1620	16202

Total./ 35 (preguntas)

46,30

 %

La puntuación global para el caso de fabricación de calzado es del 46.30% del 100% lo que indica que se requiere la implementación de este modelo para llegar a la excelencia en la gestión.

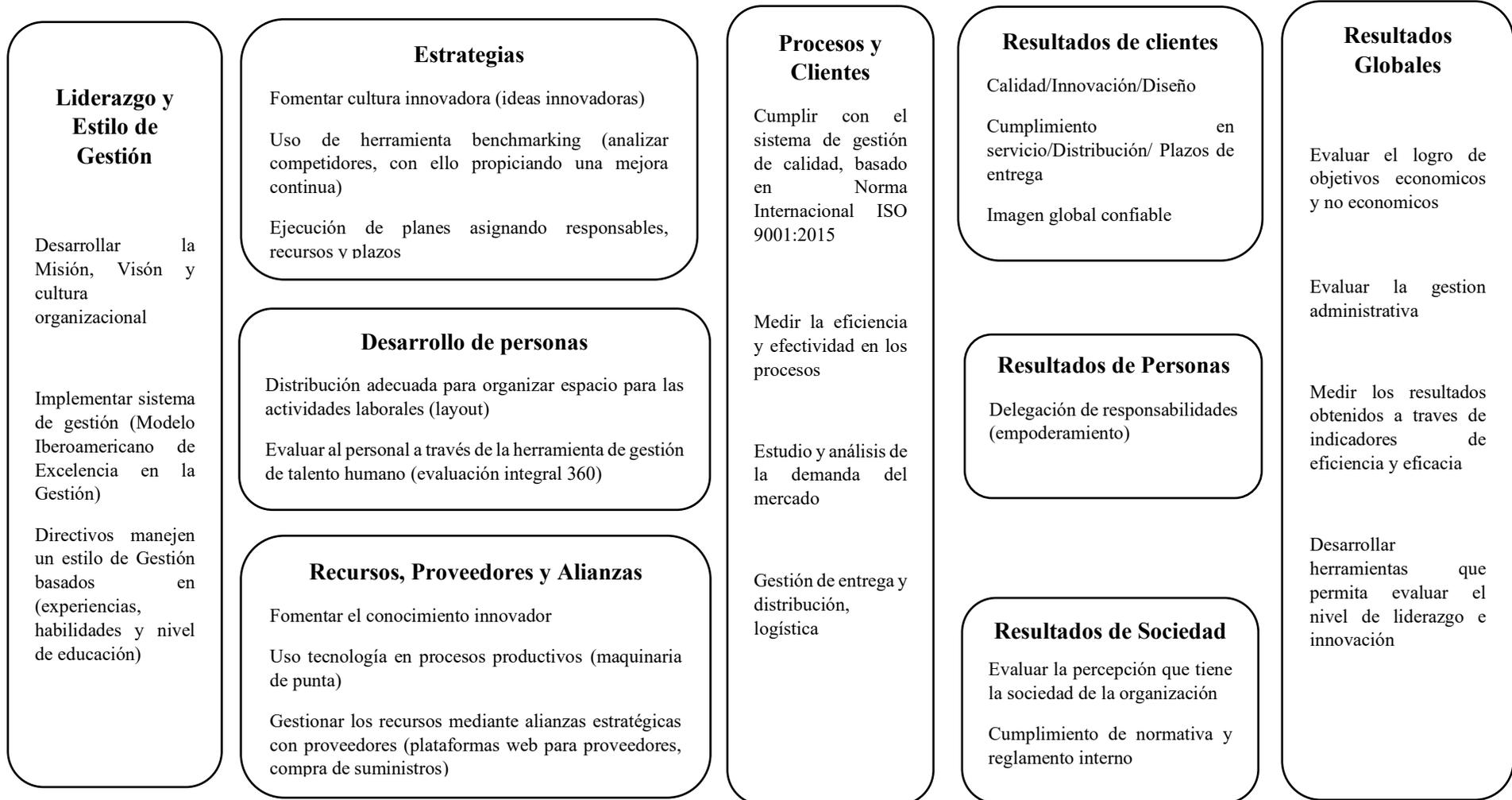
CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL

Criterio	Valoración	Factor	Puntos
<i>1- Liderazgo y Estilo de Gestión</i>	53	1,2	63
<i>2- Política y Estrategia</i>	43	1,2	51
<i>3- Desarrollo de las Personas</i>	389	1,1	62
<i>4- Recursos y Proveedores</i>	48	0,9	43
<i>5- Ciudadanos y Clientes</i>	62	1,1	68
<i>6- Resultados de clientes</i>	22	1,3	28
<i>7- Resultados del desarrollo de las Personas</i>	19	0,9	17
<i>8- Resultados de Sociedad</i>	33	0,9	30
<i>9- Resultados globales</i>	45	1,4	63

Puntuación final	421
-------------------------	------------

Puntuación total: Los resultados evidencian que las empresas de fabricación de calzado alcanzan los 425 puntos, lo que significa que se requieren de estrategias que permitan llegar a la excelencia, mejora continua e innovación.

Tabla 68. Estrategias - Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión para Fabricación de Calzado



CAPÍTULO IV

4.1. Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1. Conclusiones

La investigación indica que la innovación y mejora continua tiene una estrecha relación con el liderazgo empresarial, se evidencia que dentro de los principales establecimientos económicos de la industria manufacturera del cantón Ambato como son: fabricación de prendas de vestir, fabricación de calzado y de carrocerías requieren de un eficiente liderazgo empresarial que promueva innovación dentro de todas las áreas existentes en la organización, tanto en actividades laborales como en los procesos productivos que les permita llegar a la excelencia, ya que el liderazgo ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, pues depende de la eficacia del equipo de trabajo para que se mantengan en un mercado altamente competitivo.

Se concluye que, en lo que se refiere a fabricación de prendas de vestir y fabricación de carrocerías no se requiere comunicar la misión, visión y valores dentro de la organización, mientras que para fabricación de calzado es imprescindible que se comunique la misión, visión y valores dentro de la misma.

En lo que respecta a fabricación de prendas de vestir y calzado no es necesario que se delegue responsables para realizar las actividades productivas, mientras que para las empresas de carrocerías es algo muy necesario.

Para fabricación de prendas de vestir y calzado es necesario que se evalúe el nivel de liderazgo y estilo de gestión que existe en las organizaciones, a diferencia de carrocerías que no considera no ser necesario.

En lo que respecta a políticas y estrategias calzado y carrocerías consideran importante fomentar una cultura de innovación en sus procesos productivos, mientras que para fabricación de prendas de vestir considera que es innecesario.

Se concluye que para las empresas de fabricación de prendas de vestir y calzado es necesario el uso de la herramienta benchmarking ya que esto ayudará a evaluar las áreas que se deben mejorar.

Las empresas de calzado y fabricación de ropa consideran necesario contar con métodos y estrategias para organizar el trabajo, también se evidencia que en las empresas de calzado es importante evaluar la capacidad, creatividad y motivación de directivos y colaboradores, además es importante que los trabajadores cuenten con beneficios sociales que los empleadores deben otorgar a sus trabajadores, además para prendas de vestir y carrocerías se requiere de un plan de formación para el personal basado en el capital humano que requieren las empresas.

En lo referente a recursos, proveedores y alianzas las empresas de fabricación de prendas de vestir y calzado consideran necesario gestionar eficientemente estos recursos para las áreas de suministro con materia prima de calidad, para empresas de carrocerías y prendas de vestir se requiere optimizar el inventario de materiales, fomentar el reciclaje, para calzado y carrocerías es imprescindible el uso de tecnología de punta, maquinaria para que sus procesos productivos sean más eficientes y de promueva la mejora continua y la innovación.

En lo referente a procesos y clientes fabricación de prendas de vestir y carrocerías consideran necesario contar con un sistema de producción eficiente, para calzado y prendas de vestir es innecesario realizar un análisis de demanda para conocer las necesidades de los clientes al momento de fabricar un producto.

Para carrocerías y calzado consideran que hay que gestionar eficientemente el tiempo de entrega, logística y canales de distribución de los productos, además carrocerías y calzado consideran necesario que debe existir una cultura de innovación que ayude a desarrollar nuevos productos que promuevan ventaja competitiva con el fin de que se incremente la cuota de mercado.

Se evidencia que dentro de los principales establecimientos económicos de la industria manufacturera del cantón Ambato como son: fabricación de prendas de vestir, fabricación de calzado y de carrocerías requieren de un eficiente liderazgo empresarial que promueva innovación y mejora continua en las actividades laborales y procesos productivos que les permita llegar a la excelencia, ya que el liderazgo ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, pues depende de la eficacia del equipo de trabajo para que se mantengan en un mercado altamente competitivo.

Se concluye que, para las principales empresas del sector manufacturero de la ciudad de Ambato, se necesita la implementación de modelos en los procesos productivos y organizacionales mediante liderazgo que promuevan innovación fijar metas adecuadas, saber hacia dónde queremos dirigir nuestros pasos en los próximos años y hacerlo de modo colectivo poniendo énfasis en la gestión por procesos y en la mejora continua de los mismos, donde el estilo de liderazgo más adecuado para la innovación es el liderazgo centrado en procesos.

4.1.2 Recomendaciones

Se recomienda que en las empresas de fabricación de prendas de vestir se delegue responsabilidades entre los colaboradores de la empresa a través del uso de un manual de funciones, como también se realice retroalimentación al personal basados en la herramienta de evaluación 360 y también se tome en consideración el espacio físico el cual debe ser distribuido adecuado mediante el esquema de layout para distribuir eficientemente las áreas de trabajo, el almacenamiento de materia prima.

También se recomienda que las empresas de fabricación de prendas de vestir manejen alianzas con proveedores para que adquieran insumos de calidad para la elaboración del producto, se sugiere el uso del sistema de producción Lean Manufacturing para optimizar su productividad que genere una ventaja competitiva frente a la competencia.

Finalmente, se sugiere el uso del indicador de encuestas (CSAT), el mismo que permite medir la satisfacción del cliente, con el fin de conocer cuáles son sus expectativas y requerimientos.

Para las empresas de fabricación de carrocerías se recomienda la implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el mismo que permitirá conocer cuál es la situación actual de la empresa, e identificar las áreas que deben ser mejoradas para que organización llegue a la excelencia mediante estrategias innovadoras para fomentar una cultura de innovación, también se recomienda diseñar un plan de formación y capacitación para el personal en las actividades laborales, y utilización de maquinaria eficientemente, uso de sistemas de control de procesos de producción para manejar eficazmente la información según los requerimientos del cliente.

También se recomienda potenciar la marca en el mercado a través de la herramienta Branding, para dar a conocer el producto mediante el uso de páginas web, redes sociales, creación de blogs con información de la empresa que genere una imagen global confiable para sus clientes.

Se recomienda que las empresas de fabricación de calzado desarrollen la misión, visión y valores y se difundan entre todas las áreas mediante una comunicación efectiva como una estrategia para cumplir sus objetivos y metas propuestas y tener claro hacia donde se quiere llegar a futuro para alcanzar éxito y sostenibilidad, para lo cual se requiere que sus directivos manejen un estilo de Gestión basados en (experiencias, habilidades y nivel de educación).

También se recomienda, el uso de sistemas de gestión de calidad, basado en Norma Internacional ISO 9001:2015 que permita obtener calidad en los productos, medir la eficiencia y efectividad en los procesos, control de calidad en el producto que origine diferenciación e innovación.

Finalmente, se recomienda la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión el mismo que cuenta con criterios facilitadores que promueven la implantación de un sistema de gestión, como también mediante criterios de resultados para ayudar las organizaciones conocer si se están cumpliendo con los objetivos mediante el uso apropiado de sus recursos y capital humano, además es necesario realizar continuamente evaluaciones sobre sus diferentes procesos para mejorar sus falencias y aprovechar sus fortalezas para mejorar la competitividad de las empresas, su innovación la sostenibilidad y la eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Obtenido de www.evaluandosoftware.com/proceso-implementacion-cuadro-mando-integral/: www.evaluandosoftware.com
- Obtenido de www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/.
- Pozos F. L. y Acosta Marqués M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Redalyc*.
- (2018). Obtenido de <http://www.econosublime.com/2018/12/entorno-general-entorno-especifico.html>.
- Achua. (2014). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ta. edición, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Ahmed, P. (2012). *Administración de la Innovación*. 1ra. edición, México: Pearson.
- Aldoory. (2014). Liderazgo y género en las relaciones públicas: efectividad percibida de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional . *Investigación de Relaciones Públicas*.
- Alfonso, Albero & Tillán. (2015). Liderazgo: Un concepto que perdura. *Scielo*, 10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008
- Andrade, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas. Barcelona: Innovación cl.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-CodigoOrganico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>.
- Barrionuevo, L. C. (2017). *Técnicas logísticas para innovar, planificar y gestionar* (Vol. 1ra. edición). España: Alfaomega.
- Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Bill, G. (2010). *The New 21st Century Leaders*. [online] *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2010/04/the-new-21st-century-leaders-1.html>
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (1ra. edición ed.). (R. T. Milenio, Ed.) México: D. Santos.
- CEEI Ciudad Real. (2012). *Plan Estratégico e Implementación del Cuadro de Mando Integral*. España. Obtenido de <http://www.ceeicr.es>
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida*. Senplades, Quito. Obtenido de www.planificacion.gob.ec
- Constitución de la República del Ecuador*. Quito. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

- Contreras, F. (2014). *Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios Gerenciales*.
- Cornell University, I. y. (2014). (G. W. (CII), Editor) Obtenido de www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0120-6346201600020011700009&lng=en
- Cortés, P. (30 de Septiembre de 2013). Desing Thinking: la herramienta de moda en innovación. Obtenido de <http://www.guioteca.com/emprendimiento/design-thinking-la-herramienta-de-moda-en-innovacion>
- Costa, A. (2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI*. España.
- D, G. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: Kairos.
- Don, H., & W. Slocum, J. (1998). *Administración*. México: International Thomson.
- Dyer, J. (2011). *The innovator's DNA*. (M. R. Press, Ed.) Boston.
- Ecuador del Ecuador. (2016). *Codico Organico de la Economia Social de Conociminetos, Creativad e Innovacion*. Quito: Registro Oficial N. 899. Obtenido de www.registroficial.gob.ec
- Forum, W. E. (s.f.). Obtenido de www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S0120-6346201600020011700037&lng=en
- Fundación Iberoamericana para la Gestión. (s.f.). https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V_2019_.pdf. Obtenido de www.fundibeq.org
- Galindo L, M. (2014). *Liderazgo y dirección de liderazgo del siglo XXI*. 4ta. edición, España: Trillas.
- Gallardo, V. (2011). *Liderazgo e Innovación 2.0 Herramientas para potenciar el talento en la organizaciones*. 15 España: NETBIBLO S.L.
- General, R. (2016). *Liderazgo*. España: Española.
- Gómez, H. (09 de Julio de 2016). Como liderar. Obtenido de <http://liderar.org/lider-paternal>
- Grande I, A. E. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial* (11va. edición ed.). Madrid, España : ESIC Editorial.
- Grande, I. &. (2011). *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial* (11va. edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Hernández Forte, V. (2016). *La Gestión del conocimiento en las organizaciones* (1ra. edición ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- <http://www.lean+thinking.com>. (s.f.).
- <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>. (s.f.).

- INEC, E. N.–A. (2014). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf.
- Innovation as a learning process: Embedding design thinking/ S. Beckman, M. (s.f.).
- Jiménez, A. (Junio de 2017). Enfoques contemporaneos en los estudios sobre liderazgo. *Scielo*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n1/cofin12117.pdf>
- Jones, Mayer, & Harris. (2012). El arte de innovar y emprender. Fundación de la innovación Bankinter.
- Leithwood, K. (2014). *El liderazgo con éxito en un mundo de políticas transaccionales*. España: ICE Deustro.
- Llamas, F. (2018). La Metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *EAN* 84. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- López Roldán Pedro, F. S. (2015). Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. España.
- Lussier, R. (2016). *Liderazgo Teoría , aplicación y desarrollo de habilidades*. 4ta. edición, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Malcolm Baldrige National Quality Program USA. (2017). Obtenido de <http://www.praxis.com.pe>
- Manual de Oslo. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ra. edición: Grupo Tragsa.
- Maxwell, J. C. (2014). Liderazgo Eficaz Cómo influir en los demás. Estados Unidos: Vida.
- Meneses, J. D. (2015). El cuestionario y la entrevista. En U. O. Catalunya (Ed.). España.
- N, Kline S & Rosenberg. (1986). The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth. En *An overview of innovation*. Washintong D.C: National Academy Press.
- Philip, K., & Gary, A. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13va. edición.
- Ramón, D. (2015). *Historia Económica Política y Estadística*. Cuba.
- Rangel, M. B. (2018). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Redalyc* .
- Revilla, E. (2012). Innovación tecnológica. Ideas Básicas. Madrid.

- Ríos, V. (03 de Octubre de 2017). https://issuu.com/valentinarios8/docs/estilos_de_direccion_y_liderazgo.
Obtenido de Issu.com
- Sally, D. (2014). *Handbook of market segmentation Strategic Targetind for Business and Technology Firms*. Chicago: The Haworth Press.
- Sampedro, J. A. (2014). *Liderazgo visionario El Arte de covertir la vision en realidad*. 2da. edición, España: Kindle.
- Sampieri, R. H., Collado, C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Schumpeter, J. (2011). Política Económica: Crecimiento Económico. Obtenido de <http://www.revistainternacionaldelmundoeconomicoydelderecho.net/wpcontent/uploads/RIMED-Pol%C3%ADtica-econ%C3%B3mica.pdf>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2013-2017). *Panorama de la Industria Manufacturera en el Ecuador*.
- Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: LIMUSA S.A.
- Ten Types of Innovation*. (2019). Obtenido de <https://doblin.com/ten-types>
- Usandizaga. (2012). *Usandizaga Metodología de Diseño para abordar*. Obtenido de <http://www.usandizaga.com/design/actitud-creativa-design-thinking/>
- Valdés, G. E., & Rebolledo, J. R. (2016). *Innovacion y Diseño para la estrategia empresarial*. España: Pearson.
- Vehar, J., & Magellan, D. (2015). *Innovación El liderazgo supone la diferencia*. Carolina del Norte: Center for Creative Leadership.
- Wellington, P. (2011).

**ANEXOS
ENCUESTA**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



Encuesta dirigida a gerentes y jefes departamentales internos de los establecimientos económicos de las principales Industrias Manufactureras del catón Ambato.

Objetivo:

Investigar de qué manera impacta el liderazgo empresarial y la innovación en la industria manufacturera del cantón Ambato con el propósito de establecer un modelo de gestión de excelencia organizacional que permita desarrollar las capacidades de liderazgo e innovación.

Instrucciones

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad
- ✓ Marque con una “x” la respuesta que Ud. considera correcta

INFORMACIÓN GENERAL

Género:

Masculino

Femenino

Categoría de la empresa:

Microempresa (hasta 10 empleados)

Pequeña (de 11 a 50 empleados)

Mediana (51 a 100 empleados)

Grande empresa (Más de 100)

Empresa: _____

Cargo: _____

Edad: _____

Teléfono: _____

Actividad económica:

Fabricación de prendas de vestir

Fabricación de calzado

Fabricación de carrocerías

De acuerdo a su criterio, valore los siguientes ítems: considerándose que 5= Muy de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Indiferente, 2= En desacuerdo, 1= Muy en desacuerdo.

CRITERIO 1: Liderazgo y Estilo de Gestión	1	2	3	4	5
1. ¿Es importante comunicar la misión, visión y valores creando condiciones adecuadas para la mejora continua y la innovación?					
2. ¿Se debería fomentar y apoyar la generación y desarrollo de una cultura de mejora mediante la delegación y responsabilidad entre las personas con el fin de contribuir en un clima de alianza?					
3. ¿Es preciso que los directivos se involucren en el desarrollo y mejora de un sistema de gestión para la organización estableciendo prioridades entre las actividades que se desarrollan?					
4. ¿Un líder eficiente debe implantar un sistema de gestión que apoye las políticas, estrategias, planes y objetivos de la organización?					

5. ¿El estilo de gestión de la organización permite una eficaz y eficiente aplicación de políticas y estrategias?					
CRITERIO 2: Política y Estrategia	1	2	3	4	5
6. ¿Se debe promover el desarrollo de las capacidades y fomentar una cultura innovadora entre las personas de la organización?					
7. ¿La herramienta benchmarking consolidaría las fortalezas y áreas de mejora dentro de la organización?					
8. ¿Se debería establecer un plan basado en estrategias, que sirvan de guía a la organización y que permita valorar los logros alcanzados y la retroalimentación?					
9. ¿Se deberían desarrollar objetivos a través de planes asignando responsables, recursos y plazos para su ejecución evacuación y seguimiento?					
CRITERIO 3: Desarrollo de las personas	1	2	3	4	5
10. ¿Para gestionar a las personas se deben utilizar métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo?					
11. ¿Se evalúan las capacidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso por parte de directivos y colaboradores?					
12. ¿Es importante desarrollar y utilizar estrategias y canales de comunicación eficaces que apoyen a las personas para que se involucren en actividades de innovación y mejora?					
13. ¿Considera importante otorgar beneficios sociales, como: plan de pensiones, ¿asistencia médica como medidas de atención y reconocimiento a las personas?					
14. ¿Es importante establecer un plan de formación basado en las necesidades de la organización y de las personas?					
CRITERIO 4: Recursos y Asociados	1	2	3	4	5
15. ¿Asignar recursos financieros que cubran las necesidades a corto y largo plazo, asegura los resultados económicos, la situación competitiva y la sostenibilidad de la organización?					
16. ¿La motivación de un pensamiento innovador y creativo dentro de la organización, mediante el empleo de información relevante y recursos de conocimiento, es importante?					
17. ¿Es necesario optimizar el inventario de materiales, reducir y reciclar los residuos para disminuir el impacto ambiental?					
18. ¿La tecnología mejora la agilidad de procesos y apoya la cultura de la creatividad e innovación?					
19. ¿Se debe gestionar proveedores, colaboradores, asociados y alianzas para crear soluciones innovadoras para las áreas de suministros y de cadena de aprovisionamiento para la organización?					
CRITERIO 5: Clientes/Ciudadanos/Usuarios	1	2	3	4	5
20. ¿Se diseñan y desarrollan procesos basados en las estrategias establecidas?					
21. ¿Para el diseño y desarrollo de bienes o servicios se debería tener en cuenta a los clientes/ciudadanos/usuarios a través de un análisis de demanda, quejas o sugerencias?					
22. Es importante gestionar los procesos de entrega y logística e implementación de métodos de producción, aprovisionamiento, transporte interno/externo?					

23. ¿Se debería contar con mecanismos para proporcionar los clientes/ciudadanos / usuarios información apropiada, fiable, y oportuna (página Web, revistas)?					
24. ¿Se debería medir el nivel de satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios con el fin de incorporar acciones de mejora?					
25. ¿Estima que mediante una cultura de innovación se desarrollan nuevos productos que permitan incrementar la cuota de mercado, acceder a otros mercados anticiparse a las necesidades actuales de los clientes?					
CRITERIO 6: Resultados de Clientes/Ciudadanos/Usuarios	1	2	3	4	5
26. ¿Es necesario que la organización cuantifique los resultados alcanzados en su gestión orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios?					
27. ¿Para la organización es importante la imagen global que tienen sus clientes/ciudadanos/usuarios ya que muestra su fiabilidad y transparencia?					
CRITERIO 7: Resultados del desarrollo de las personas	1	2	3	4	5
28. ¿Considera importante medir el desempeño, participación y desarrollo de las capacidades de las personas de la organización?					
29. ¿Debe existir mecanismos para mejorar el rendimiento laboral para incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal?					
CRITERIO 8: Resultados de sociedad	1	2	3	4	5
30. ¿Es importante el nivel de percepción que tiene la sociedad respecto a la organización, ya que en base a ello se pueden realizar acciones de mejora?					
31. ¿Es importante alcanzar el cumplimiento de normativas internas para mejorar el rendimiento por parte de la organización?					
CRITERIO 9: Resultados globales	1	2	3	4	5
32. ¿Es importante alcanzar los objetivos económicos y no económicos planteados por parte de los directivos de la organización?					
33. ¿Se debería evaluar la gestión administrativa en base al grado de cumplimiento de estrategias, objetivos?					
34. ¿Se deben analizar las razones que han originado ciertos resultados y a partir de ellos diseñar e implantar mejoras?					
35. ¿Se debería desarrollar herramientas que permitan evaluar del nivel de liderazgo en la organización?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN