



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de  
Guayaquil**

**AUTOR:**

**Sánchez Candelario Jeornel Steven**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de**

**Licenciado en Administración de Empresas**

**TUTOR:**

**Ing. Sopó Montero Gerson Rosenberg, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**16 de septiembre del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Sánchez Candelario Jeornel Steven**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

### TUTOR

GERSON  
ROSENBERG  
RG SOPO  
MONTERO

Firmado digitalmente por  
GERSON  
ROSENBERG  
SOPO MONTERO  
Fecha: 2022.09.14  
10:05:01 -05'00'

f.

**Ing. Gerson Rosenberg Sopo Montero, Mgs.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Lucía Pico Versoza, Mgs.**

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

YO, **Sánchez Candelario Jeornel Steven**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**EL AUTOR**

f. *Jeornel Sánchez S.*  
**Sánchez Candelario Jeornel Steven**

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Candelario Jeornel Steven**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**EL AUTOR:**

f. Jeornel Sánchez S.  
**Sánchez Candelario Jeornel Steven**

**Guayaquil, a los 16 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

← ↻ 🔒 <https://secure.orkund.com/old/view/136838628-370871-765672#q1bKLVayijY00DHRM>

**URKUND**

Documento	<a href="#">Jeornel.Sanchez.docx</a> (D143461638)
Presentado	2022-08-31 22:09 (-05:00)
Presentado por	jeornel.sanchez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	gerson.sopo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Entrega Final de la Tesis <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 1% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

📄 🔍 🗑️ ⬆️ ⬅️ ➡️ ⬆️

GERSON  
ROSENBERG  
SOPO MONTERO  
Firmado digitalmente por  
GERSON  
ROSENBERG  
SOPO MONTERO  
Fecha: 2022.09.14  
10:05:01 -05'00'

f. \_\_\_\_\_

Ing. Gerson Rosenberg Sopo Montero, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios que ha sido pilar fundamental a lo largo de este proceso, me ha brindado sabiduría y muchas ganas de lograr este objetivo.

A mis padres que en todo momento me han brindado su apoyo, ellos me han motivado a poder alcanzar todo lo que me proponga.

Le agradezco a mi hermana que siempre que he necesitado apoyo siempre me lo ha brindado sin ningún problema.

Agradezco a cada uno de los profesores que siempre me brindaron su ayuda en cada momento, por brindarme su conocimiento para convertirnos en unos excelentes profesionales.

A mi tutor Gerson Sopo, que en todo momento estuvo ayudándome con su sabiduría, con su paciencia por motivarme desde el principio hasta el final de este trabajo.

*Jeornel Sánchez*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme las fuerzas necesarias para poder lograr uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Leonel Sánchez y Nancy Candelario ya que, gracias a su amor, su trabajo y sacrificio en todos estos años he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A Rosa Pastora quien es mi segunda madre quien, con su apoyo, su cariño y consejos siempre me han motivado a seguir adelante.

A mi hermana Daniela Sánchez que con su apoyo moral siempre estuvo conmigo. Y a cada una de las personas que siempre me han apoyado y han creído en mí.

*Jeornel Sánchez*



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Lucía Pico Versoza, Mgs.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. Coello Cazar, David, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Kalil Barreiro Jorge Elías, Mgs.**

OPONENTE



## Índice general

Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Formulación del problema .....	6
Objetivos .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos: .....	7
Justificación .....	8
Pregunta de investigación .....	9
Limitaciones y delimitaciones .....	10
Limitaciones.....	10
Delimitaciones .....	11
Capítulo 1. Marco Teórico.....	12
Bases teóricas.....	12
Innovación.....	12
Gestión de la innovación.....	18
Innovación tecnológica .....	20

El proceso de innovación .....	22
La innovación en las empresas de servicios .....	24
Marco referencial .....	26
Marco legal .....	33
Marco conceptual.....	37
Capítulo 2. Metodología .....	43
Diseño de investigación .....	43
Enfoque de investigación.....	44
Alcance .....	44
Técnica de recogida de datos .....	45
Análisis de datos .....	46
Confidencialidad.....	47
Capítulo 3. Resultados .....	48
Análisis de resultados .....	48
Gestión de la innovación financiera.....	59
Capítulo 4. Propuesta .....	65
Conclusiones.....	72
Recomendaciones .....	74

Referencias.....	75
Anexos .....	83

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Etapas de la gestión de la innovación</i> .....	20
Tabla 2 <i>Elementos y subelementos de evaluación de la gestión de la innovación</i> .....	25
Tabla 3 <i>Marco Referencial de estudios de gestión de la innovación</i> .....	31
Tabla 4 <i>Indicadores digitales del sector financiero</i> .....	54
Tabla 5 <i>Fortalecimiento tecnológico Banco Pichincha</i> .....	55

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Dependencias de Gestión de la Innovación</i> .....	53
<b>Figura 2</b> <i>Caracterización del modelo de gestión de innovación para empresas financieras</i> .....	66

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar un análisis de la gestión de la innovación en las empresas financieras de la ciudad de Guayaquil en Ecuador. El sector financiero ecuatoriano es un sector altamente competitivo, en el que para lograr posicionarse y diferenciarse de los demás es indispensable que la innovación este presente en todos sus productos y servicios, de manera que se optimicen los recursos y se oferten diversos servicios diferenciados y personalizados para sus clientes. El análisis de la información identifica que los procesos de gestión de la innovación en este tipo de empresas inician con la identificación de ideas que pasan a formar parte de los proyectos a desarrollar y ejecutar, para finalmente explotar los resultados, que se traducen en beneficios para la empresa. Esta propuesta parte de una explicación conceptual y teórica de la gestión de la innovación enfocada hacia la competitividad de las empresas financieras, basada en los elementos estratégicos de la gestión de la innovación y la valoración de la competitividad empresarial.

***Palabras clave:*** Innovación, gestión de la innovación, modelo de gestión de la innovación.

## **Abstract**

The purpose of this research work is to develop an analysis of innovation management in financial companies in the city of Guayaquil in Ecuador. The Ecuadorian financial sector is a highly competitive sector, in which in order to position itself and differentiate itself from others, it is essential that innovation is present in all its products and services, so that resources are optimized and various differentiated and personalized services are offered. For your customers. The analysis of the information identifies that the innovation management processes in this type of company begin with the identification of ideas that become part of the projects to be developed and executed, to finally exploit the results, which translate into benefits for the company. This proposal is based on a conceptual and theoretical explanation of innovation management focused on the competitiveness of financial companies, based on the strategic elements of innovation management and the assessment of business competitiveness.

***Keywords:*** Innovation, innovation management, innovation management model.

## **Introducción**

En la actualidad, diversos conceptos como los de la nueva economía, tecnologías de información y competencia se usan para enfatizar las económicas de libre mercado en los que la dinámica de la libre competencia empresarial ha tomado fuerza para abarcar diversos mercados en todo el mundo. En este sentido, las empresas están en la necesidad de generar nuevos y mejores productos y servicios para competir en un mercado que cada vez es más competitivo; y para ello están en la obligación de generar habilidades empresariales para conseguir estos objetivos.

La competitividad de hoy no solamente está determinada por los costos y la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas, sino que en la actualidad estas se enfrentan a mayores desafíos dentro del mundo empresarial, que es la de satisfacer las condiciones que exigen en la actualidad los consumidores respecto de sus productos. Esto ha llevado a las empresas a orientarse a los deseos y necesidades de sus clientes, para desarrollar productos y servicios que sean innovadores. En este sentido, la gestión de la innovación es primordial para el sector empresarial.

En este sentido, surge la necesidad de conocer como las empresas de servicios financieros de la ciudad de Guayaquil gestionan la innovación para posicionarse dentro del mercado financiero, un mercado en el que la innovación de los servicios ofertados puede marcar la diferencia para cada institución financiera. De acuerdo a ellos, esta investigación plantea la siguiente pregunta: ¿De qué manera se ha gestionado la innovación de las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil?

Para dar respuesta a este planteamiento, se inicia con un barrido bibliográfico relacionado con el tema de la innovación y su relación con las empresas del sector servicios, específicamente del sector financiero, para llegar a cumplir los objetivos propuestos en esta investigación, que son: definir el contexto actual de la innovación de las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil; determinar de qué manera implementaron mejoras innovadoras las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil mediante un análisis individual de las empresas; y. proponer un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero.

El documento se estructura de la siguiente manera: un acápite introductorio que define la situación problemática, antecedentes, objetivos, justificación, así como las limitación y delimitaciones del trabajo de investigación. El primer capítulo recoge el marco teórico, referencial, legal y conceptual sobre el tema de la innovación. El capítulo dos aborda la metodología aplicada a este estudio investigativo, su diseño, enfoque y técnicas de recolección de información utilizadas para lograr los objetivos planteados.

Un tercer capítulo de resultados, en el que se analiza información de tres instituciones financieras de la ciudad de Guayaquil, así como las entrevistas planteadas para recolectar información necesaria. El cuarto capítulo recoge una propuesta sobre la innovación financiera para empresas de servicios, realizada en base a la información obtenida. Finalmente se establecen algunas conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo de investigación.

## **Antecedentes**

En la actualidad, los procesos de globalización han provocado que los mercados luchen por ser más competitivos para obtener mayores réditos económicos. Las empresas cada vez están buscando poseer una ventaja frente a sus competidores y para ello han tenido que hacer uso de la



innovación, que no solo se refiere al aspecto tecnológico, sino que tiene que ver con la mejora de los procesos para tener una mayor eficiencia (Fernández, 2013).

Si bien la innovación no depende estrictamente del componente tecnológico, no se puede dejar de lado el hecho de que esta ha permitido a las empresas evolucionar y desarrollar mejores y nuevos procesos que han facilitado la innovación de sus productos y servicios, generando un valor agregado por el cual los clientes se han decidido por sus productos.

Los primeros servicios bancarios que hicieron uso de la gestión de la innovación surgieron en España en la década de los ochenta, con la implementación de la banca telefónica, que facultaba la ejecución de operaciones y servicios bancarios para los clientes por medio de llamadas desde un teléfono fijo. En sus inicios solamente se permitían realizar consultas, pero con el pasar de los años se han ido incorporando diversos servicios hasta lo que se ha podido desarrollar en la actualidad con el auge de la banca móvil.

Es importante conocer que los procesos de innovación son diferentes para cada sector empresarial pues toman en consideración el contexto de cada una de ellas, así como su progreso tecnológico, los vínculos, acceso al conocimiento y también la estructura organizativa de las mismas (Lefebvre y otros, 2015).

Este trabajo tiene como finalidad analizar la gestión de la innovación de las empresas del sector financiero en la ciudad de Guayaquil, entendiendo que este sector ha venido evolucionando desde la aparición del primer cajero automático del Banco del Pacífico en la década del 70, hasta la actualidad donde se posee aplicaciones para dispositivos móviles que te permite tener al banco en el celular.

Un estudio latinoamericano realizado por la empresa Accenture en el año 2019 realizado a más de 4000 clientes bancarios, obtuvo como resultados que el 70% de las personas encuestadas utilizan la banca digital a través de aplicaciones móviles, la mayoría de estas personas comprendidas entre edades de 17 y 45 años (Accenture, 2019).

En el Ecuador la banca privada ha sido la que mayor inversión ha destinado en este rubro, prueba de ello es que, de 24 bancos privados, 10 entidades financieras cuentan con departamentos que se dedican de manera exclusiva al diseño de nuevos productos y servicios de la mano de la tecnología. Estos equipos están formados por expertos en tecnología y marketing digital, y trabajan para brindar un valor agregado a los servicios de la entidad (Astudillo, 2020).

La innovación puede traer nuevas oportunidades al sector financiero, ya que la captación de clientes no bancarizados ampliaría el margen de clientes que puedan obtenerlas entidades financieras. Para ello, la inversión en investigación y desarrollo es vital para mirar nuevos nichos de mercado que les permitan mejorar sus beneficios.

La innovación es una variable importante dentro del crecimiento de las empresas y también de los países, por lo que la inversión que se destina a este campo es mucho mayor en los países europeos más que en los latinoamericanos prueba de ello es que el Ecuador ocupa al año 2021, el puesto 91 del Índice Mundial de Innovación, realizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), parte de Naciones Unidas (Primicias, 2021).

En este índice se señala que la falta de innovación del país se debe principalmente a factores como la débil institucionalidad, la falta de capital humano formado en este ámbito, la falta de desarrollo de economías creativas y los escasos recursos tecnológicos y poca creación de conocimiento; lo que se traduce en la poca inversión que se realiza desde el Estado para la

innovación y el desarrollo, ya que gran parte de esta inversión esta asumida por la empresa privada (World Intellectual Property Organization, 2022).

### **Formulación del problema**

Una de las grandes dificultades ha sido la de lograr obtener una medición real de la innovación en el país, aunque existen dos antecedentes importantes realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos con la Encuesta Nacional de Actividades de Innovación realizada en 2012 y 2015; y la medición del índice anual de innovación a nivel mundial realizada por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, que evalúa diferentes facetas de la innovación en cada país, incluyendo al Ecuador.

Como se mencionó anteriormente, el Ecuador no se puede considerar como un país innovador a nivel empresarial, pues la innovación no sucede espontáneamente sino, que además de además de ser difícil y de alto riesgo para las empresas, requiere de una compleja interacción de elementos humanos, organizacionales, tecnológicos y de mercado. A partir de estas interacciones, la innovación persigue mejores maneras de administrar lo que ya está dado y proponer cambios que mejoren de manera exitosa los diversos procesos, productos o servicios.

Cuando se menciona que el país no tiene un ambiente innovador, esto no significa que la innovación sea nula o escasa en las empresas ecuatorianas, sino que esta se ha desarrollado más en algunos sectores que en otros. El sector financiero es uno de los sectores en donde la innovación se ha desarrollado a grandes pasos, desde el primer cajero automático del país introducido por el Banco del Pacifico, hasta las diversas aplicaciones móviles que facilitan el acceso a sus ahorros a los usuarios, han sido grandes avances y apuestas del sector en materia de innovación.

Ante esto, es necesario analizar bajo que contextos o circunstancias se ha desarrollado la innovación en este sector, y por qué no ha podido despegar en otros sectores. Para ellos es importante conocer cuál es la situación de las empresas del sector financiero, dado que en el país existe escasa información y estudios en este tema, además de bajos niveles de inversión pública para estos temas, por ello las empresas privadas han tenido que adaptarse al contexto nacional y buscar mecanismos para innovar y lograr adaptarse a los nuevos tiempos y las necesidades de sus clientes.

En este contexto de globalización, el mercado demanda de soluciones prácticas y rápidas a menores costos para las empresas como para los usuarios, y es justamente el hecho de innovar que permite encontrar soluciones para romper los paradigmas establecidos. Si bien Ecuador es uno de los países más emprendedores de Latinoamérica, solo por detrás de Chile; y en parte se debe a que el país no despierta el interés de las empresas por buscar inversiones ni mapean la existencia de recursos en otros países o en organizaciones de innovación y tecnología; por lo tanto, no se ha desarrollado ni el financiamiento, ni el talento; la normativa necesaria ni la cultura de la innovación (Primicias, 2022).

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la gestión de la innovación de las empresas del sector financiero en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos:**

1. Definir el contexto actual de la innovación de las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil.

2. Determinar de qué manera implementaron mejoras innovadoras las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil mediante un análisis individual de las empresas.
3. Proponer un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero.

### **Justificación**

Las empresas tienen la necesidad de progresar constantemente y por lo general, van a la par del desarrollo tecnológico que avanza a pasos agigantados, lo que hace que las empresas tengan la necesidad de sistematizar sus procesos y convertirlos en innovadores para brindar un servicio de calidad a sus clientes. En el campo financiero esta innovación tecnológica viene creciendo con la implementación de los servicios on-line y de diversos productos que facilitan y brindan comodidad a los usuarios, pero que también representan fuertes inversiones por parte de las empresas.

En el aspecto social, este tema es importante porque las empresas que logran innovar en sus productos y servicios facilitan el acceso de sus usuarios a dichos productos, significando un ahorro de tiempo y dinero tanto para la empresa como para las personas. Las personas que viven en ecosistemas de innovación empresarial tienden a estar a la vanguardia en temas de tecnología, no solo en lo referente al sistema financiero y la disponibilidad de sus ahorros, sino que innovar en campos como la educación o la salud significa también innovar en la calidad de vida de las personas y en el desarrollo social y económico de los países.

A nivel empresarial la innovación representa una acción que puede representar un antes y un después dentro de su nicho de mercado. Si bien es cierto que no todas las empresas pueden innovar en todos los sentidos de sus competencias como empresa, estas pueden generar pequeñas acciones que sienten las bases para la innovación en sus respectivos cambios y con ello también

adentrarse en nuevos espacios de competencia de mercado, lo que les permitirá incrementar sus beneficios o utilidades.

El innovar también le permite a una institución financiera obtener una mayor rentabilidad, generando confianza en las personas e incrementando su número de clientes. Por este motivo es importante que los procesos internos de las empresas estén en constante revisión y evaluación con la finalidad de que se puedan crear cambios innovadores que beneficien no solo a las empresas sino también a sus clientes de manera que se mejore la gestión y eficiencia empresarial y del mercado.

En el aspecto académico este trabajo pretende constituirse en una base conceptual y de información sobre el campo de la innovación empresarial del sistema financiero, pues los escasos estudios de este tipo y la falta de información pública sobre la innovación también son un problema para el análisis y estudio de este campo. Por ello, este trabajo permite aportar con un análisis sobre el campo de la innovación y aporta al debate sobre el tema en el país.

La importancia de mejorar la calidad de los servicios a través de la innovación ha sido uno de los motivos por los cuales diversos investigadores desean profundizar estos temas poco estudiados en el país, y es por ello que se ha derivado el interés de desarrollar la presente investigación.

### **Pregunta de investigación**

¿De qué manera se ha gestionado la innovación de las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil?

## **Limitaciones y delimitaciones**

### **Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación se centran principalmente en la falta de acceso a la información sobre la innovación de las empresas privadas del sector financiero ecuatoriano, sin embargo, es parte de los objetivos de este trabajo el conocer que mecanismos de innovación y de qué manera los han ejecutado las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil. Al realizar las entrevistas no se conoce el nivel de veracidad en las respuestas proporcionadas por los entrevistados de las instituciones analizadas, pues cada persona podría analizar e interpretar la información de manera diferente.

Muchas de las empresas analizadas en este trabajo tienen ciertos protocolos en cuanto a la información que puedan llegar a compartir, pues consideran que es información clave y privada sobre los procesos innovadores que actualmente están llevando a cabo que, de ser divulgada para propuestas académicas de este tipo, consideran que puede llegar a oídos de su competencia directa, lo que traería graves perjuicios de tipo económico para las empresas financieras analizadas.

Existen en el Ecuador pocos estudios realizados sobre la gestión de la innovación en empresas financieras, lo que se convierte en una limitante pues no se tienen un acervo científico base para conocer experiencias previas de gestión de la innovación en un contexto ecuatoriano. Sin embargo, algunos de los estudios encontrados en países de la región latinoamericana han sido de importancia para lograr conocer más de esta temática.

## **Delimitaciones**

La presente investigación se delimita a las siguientes características:

**Campo:** Empresarial

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Gestión de la innovación de las empresas del sector financiero.

**Espacial:** Guayaquil, Ecuador.

**Temporalidad:** El período estipulado para el análisis de la presente propuesta es el año 2021. La temporalidad de la investigación es desde el mes de junio hasta el mes de agosto del 2022.



## **Capítulo 1. Marco Teórico**

En el presente capítulo se presenta un desarrollo teórico y analítico referente al tema planteado en esta investigación, para lo cual se realiza una recopilación temática general para luego abordar cuestiones más concretas sobre el objeto de estudio. Esto permite conocer el contexto sobre el cual se desarrolla la problemática.

### **Bases teóricas**

#### **Innovación**

El mundo es un lugar en el que la competencia cada vez está más presente en el mercado del comercio mundial, y en este marco es indispensable que las empresas que son parte del mercado logren diferenciarse a través de una cultura organizativa en la que la innovación juegue un papel importante para enfrentar los retos competitivos que el mercado globalizado impone en la actualidad.

No es posible introducirse al estudio y análisis de la innovación sin referirse a Joseph A. Schumpeter (1883-1950), economista y sociólogo austriaco, considerado como uno de los pensadores más importantes del siglo anterior. Este autor es quien introdujo un concepto relevante dentro del análisis económico, como es el proceso de innovación empresarial, siendo el primer estudioso de estos temas a nivel mundial. Schumpeter conceptualizó a la innovación como la introducción de nuevos productos o procesos al mercado, que son capaces de portar elementos diferenciadores, como la apertura de nuevos mercados o el descubrimiento de nuevas fuentes de materias primas (Olaya, 2008).

Para Quintero (2015), la innovación es el arte de innovar, es creación o modificar un producto o servicio para mejorar su comportamiento de mercado o para darle entrada a uno

nuevo. Este autor sostiene que, la innovación se centra en la modificación exitosa de la producción de una empresa con la finalidad de mejorar la competitividad empresarial, generando una innovación de valor que da paso a nuevos mercados y produce beneficios tangibles e intangibles (Quintero, 2015).

La innovación surge en muchos campos de la vida social de las personas, sin embargo, es en el campo empresarial donde ha llegado con más fuerza y donde se han realizado las mayores inversiones en este tipo. Para Montealegre (2009), en la actualidad, para que una empresa pueda sobrevivir a los diversos cambios del mercado, tiene la obligación potenciar sus capacidades innovadoras, y con ello, adaptarse a estar en constante creación o modificación de sus productos y servicios que la valoración de la empresa y también sus beneficios (Montealegre, 2009).

Siguiendo en la misma línea del autor, considera que los conceptos de cultura organizacional e innovación no deben manejarse por separado, sino que deben complementarse y equilibrarse para que las empresas puedan tener éxito a través de mejores prácticas de producción, elevando la productividad y competitividad dentro de su nicho de mercado. Para el autor, la innovación mejora la cultura organizacional (Montealegre, 2009, pág. 45).

Por su parte autores como Fandiño y Bolívar (2008), apoya la afirmación de que la innovación es un factor de éxito de las empresas, pues maximizan sus oportunidades y mejoran sus resultados. Además, añaden que la innovación permite reorientar todos los recursos disponibles hacia productos y servicios que necesitan estar acordes a las nuevas necesidades del mercado, con altos estándares de eficiencia y efectividad (Fandiño & Bolívar , 2008).

Existen diversas definiciones del concepto de innovación, que se han establecido de acuerdo al enfoque que le han dado diversos autores estudiosos del tema, así como también

desde el campo del que han sido abordados diversos estudios. Volviendo a Schumpeter (1942), consideraba que la innovación se desarrolla en un acto en el que la enorme competencia empresarial, propicia las condiciones perfectas para que se genere una destrucción de paradigmas (productos, clientes, métodos de producción, comercialización, etc.) y se de paso a la creación de unos nuevos; a esto lo conocía como el “proceso de destrucción creadora” (Olaya, 2008, pág. 240).

Por otra parte Porter (2008), señala que la innovación es aquella que, ante un nuevo cambio de paradigma, le ofrece a una empresa o un mercado ciertas ventajas competitivas sostenibles que le permite apoderarse de ciertas actividades dentro de la cadena de valor, ya que las empresas proveen de mejores fundamentos para competir en un mercado, manifestándose sea en un nuevo diseño, un nuevo proceso, un nuevo enfoque o una nueva forma de organizar la manera de generar un producto o servicio (Porter, 2008).

Para Seido, Pavanelli & Elaine (2014) la innovación es un proceso donde se transforman las nuevas ideas, a través de la actividad económica, en un resultado de creación de valor sostenible; donde los factores más influyentes se basan en el proceso y la sostenibilidad, y la sostenibilidad de las ideas deben ser extensas (Seido y otros, 2014).

Según el Manual de Oslo (2018), la innovación se concibe como la introducción de un nuevo, o mejorado producto, bien o servicio, proceso, método de comercialización o método organizativo, en las practicas internas de las empresas, la organización del espacio físico de trabajo o de las relaciones exteriores (Manuel de Oslo, 2018).

Desde hace muchas décadas tras la actividad innovadora se fue ligando a la productividad y competitividad de las empresas, y se ha llegado a considerar como un elemento estratégico del

negocio hasta considerarse como un factor que sirve para garantizar la supervivencia dentro de mercados que cada día son más competitivos. De esta manera la innovación se convierte en un elemento que garantiza a las pequeñas y medianas empresas su consolidación y crecimiento en un mercado local (Manjarrés & Vega, 2018).

### **Tipos de innovación**

El Manual de Oslo (2018) define cuatro tipos de innovación que las empresas son capaces de abordar y en donde tienen la capacidad de innovar, sin embargo, no son las únicas áreas donde se pueda innovar, sin embargo, son las más importantes y significativas al momento de llevar a cabo este proceso, por tanto, se las considera como los tipos de innovación principales.

### **Innovación de productos**

La innovación de productos se entiende como la introducción de bienes o servicios nuevos o mejorados para mercados ya existentes, en referencia a sus características o al uso que se le pueda dar a estos. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas referente a cuestiones técnicas, componentes y materiales, que generen facilidad en el uso u otras características que sean funcionales de un bien o servicio.

La innovación en productos permite a las organizaciones ser y mantenerse competitivas durante un buen periodo de tiempo, debido a que productos innovadores le dan el privilegio de monopolizar temporalmente el mercado, obteniendo una mayor participación del mismo, buena rentabilidad y enfrentar poca competencia en mercados cada vez más competitivos (Manuel de Oslo, 2018, pág. 35).

## **Innovación de procesos**

La innovación de los procesos es la mejora significativa en los procesos productivos o de distribución; lo que implica cambios importantes sobre las técnicas, materiales o programas. Este tipo de innovación pretende insertar cambios en los procesos de producción, logística y actividades de apoyo, con el objetivo de reducir costos operativos y mantener o mejorar la calidad de los productos. Es importante reconocer que toda innovación en producto involucra la innovación en proceso (Tavassoli & Karlsson, 2015).

## **Innovación de mercadotecnia.**

La innovación de mercadotecnia hace referencia a la implementación de estrategias de comercialización que impliquen cambios en el diseño del producto, el posicionamiento o la promoción. Este tipo de innovación incluye la manipulación de las 4 P's del marketing (productos, precio, promoción y plaza) y se dirige a la apertura de nuevos mercados, la satisfacción de las necesidades del cliente, mejorar la participación de un producto en el mercado e incrementar la rentabilidad de los productos comercializados (Tavassoli & Karlsson, 2015).

## **Innovación de organización**

La innovación de organización hace referencia a la introducción o mejora de métodos organizativos en los procesos, la organización del espacio físico del trabajo, el sistema de toma de decisiones o las relaciones exteriores de la empresa. Este tipo de innovaciones buscan mejorar la rentabilidad de las empresas mediante la reducción de costos, mejorando los niveles de actividad laboral y facilitando la reducción de costos de los suministros y la gestión del conocimiento en la empresa (Manuel de Oslo, 2018).

Este tipo de innovación se agrupan en dos grandes corrientes: las innovaciones tecnológicas y las no tecnológicas. Las innovaciones tecnológicas corresponden a los cambios en el sistema de producción u operación de los servicios, y en la operación de los procesos y sistemas de la organización, por lo que agrupa la innovación en productos y servicios: Por su parte, las innovaciones no tecnológicas se enfocan en optimizar la eficiencia administrativa y gerencial y de comercialización de la organización, siendo estas las innovaciones de carácter organizacional y de mercadotecnia (Echeverría, 2008).

De igual manera, otros autores del campo también señalan otros tipos de innovación que lograr estudiar la innovación desde otros puntos de interés como la administración o el incrementalismo. Parte de esta propuesta, nace de autores como Escorsa y Valls (2003) o Daft (1978); quien realizan una tipología que se presenta a continuación:

### **Innovación radical/incremental**

Para Escorsa y Valls (2003), ambos tipos de innovación son válidos, considerando que las innovaciones radicales producen mejoras espectaculares en los resultados, sin que la mejora en los costos producidos sea la variable relevante para el análisis. Contrastan con la innovación incremental que se concreta, sobre todo, en la reducción de los costes.

### **Innovación administrativa/ técnica**

La innovación técnica está relacionada con los productos o servicios, procesos y operaciones de servicios tecnológicos, mientras que la innovación administrativa se vincula a la estructura y dirección de la organización, procesos administrativos o de recursos humanos. Para Daft (1978), es necesario un cierto equilibrio entre los dos tipos de innovaciones, de la misma

manera que entre estas dos áreas, a su entender habitualmente de fácil distinción en la organización (Daft, 1978).

### **Innovación de producto/organizativa/marketing**

Entre estos tipos de innovación se ha dado un mayor énfasis en la distinción entre innovaciones de producto o de proceso, aunque es cierto que en los últimos años términos como innovaciones organizativas o de marketing se han introducido con fuerza en la clásica disyuntiva entre producto o proceso (Shepherd y otros, 2012).

### **Innovación en el modelo de negocio**

En los últimos años, un concepto con presencia creciente es la innovación en el modelo de negocio, que bajo varias denominaciones tiene como objetivo crear nuevas líneas de negocio o cambiar radicalmente el modelo de negocio actual de la empresa. Este tipo de innovación ha venido ganando espacio en diversos campos que buscan nuevas formas de innovación para ganar más mercado y ser más competitivos (Badaway, 2007).

### **Gestión de la innovación**

El concepto de gestión de la innovación tiene su origen en Burns y Stalker (1961) con un punto de partida esencialmente sociológico, aunque con mucha relación con la organización industrial y la gestión empresarial. El crecimiento del interés por el tema de la innovación se desarrolla a partir de la década de los ochenta bajo la perspectiva académica la capacidad de trasladar modelos y prácticas claras para la gestión de la innovación a los estudiosos de la innovación.

Para Nieto (2016), esta área se ha consolidado a partir del campo de la dirección de empresas, por lo que tiene un carácter multidisciplinar, lo cual ha permitido enriquecer las aportaciones generadas al interior de otras disciplinas como la economía, psicología o la historia. Esto ha obstaculizado que pueda consolidarse un paradigma dominante para definir una base metodológica para gestionar la tecnología en las empresas (Nieto, 2016).

Los términos innovación y desarrollo tecnológico se han convertido de a poco en términos conceptualmente parecidos que buscan describir la transformación productiva de la sociedad. El modelo industrial también se va quedando atrás poco a poco y se está migrando a la actualidad a un paradigma que se enfoque en el conocimiento, en el que se distribuya, explote y proteja la propiedad intelectual, lo cual es crucial para la sostenibilidad de las empresas y las economías (Perez, 2005).

En palabras de Pont (2012), la gestión de la innovación es un mecanismo organizacional que tiende a facilitar que las empresas generen e identifiquen ideas internas y externas y que estas se conviertan en productos reales en los distintos mercados (innovación). Por tanto, la innovación logra convertirse en una herramienta útil para la competitividad de las empresas que generen un valor agregado para sus clientes, en base a los productos de la competencia (Pont, 2012).

De esta manera la innovación empresarial pasa a convertirse en un elemento estructurador para la consolidación de la investigación y desarrollo de los procesos de creatividad que surgen de manera espontánea en las empresas, mediante su intencionalidad y difusión, entre otros aspectos.



La gerencia empresarial tiene una enorme tarea para organizar adecuadamente los organizacionales. Además, está en la necesidad de redefinir y hasta reinventar e innovar nuevas acciones que estén direccionadas a ajustar sus prácticas administrativas y gerenciales a las formas globalizantes que exige en la actualidad la competitividad, en el que es cada vez más necesario estar al frente innovando los bienes y servicios y logrando captar más mercado para la empresa.

No se puede dejar de lado que la innovación es la supremacía de lo nuevo, contiene originalidad y está asociado con la idea de creatividad, por lo tanto, es un factor clave para la creación de riqueza. La tabla 1 muestra las distintas etapas de la gestión de la innovación.

**Tabla 1**

*Etapas de la gestión de la innovación*

<b>Componente</b>	<b>Bloques</b>	<b>Etapas</b>
Estrategia	Dimensión estratégica	La innovación como estrategia Creatividad e innovación
	Identificación de ideas	Vigilancia estratégica, Benchmarking e Inteligencia Competitiva Gestión de proyectos
Ejecución	Desarrollo de los proyectos (Experimentación) (Implementación)	Financiación de la innovación El aseguramiento de la innovación
	Explotación de los resultados	La explotación de la innovación Gestión del conocimiento

*Nota.* Datos tomados de Gestión de innovación en 8 pasos, por La Asociación de la Industria Navarra, 2008.

**Innovación tecnológica**

La innovación tecnológica resulta de la aplicación de conocimientos científicos y técnicos para dar solución a los distintos problemas que se encuentran principalmente en la parte productiva de las empresas, y que pueden originar un cambio en los productos, servicios o en la propia empresa, mediante la introducción de nuevos productos, procesos o servicios basados en la aplicación de nueva tecnología (Molina & Conca, 2000).

Para estos autores la innovación tecnológica se produce como consecuencia de dos factores. El primer factor nace del incremento del conocimiento, o del descubrimiento de conocimientos para desarrollar nuevos productos que antes eran desconocidos, o para mejorar los sistemas de producción, logrando mayor efectividad a menor costo. Cuando estas invenciones se convierten en bienes o servicios disponibles en el mercado, se habla de innovaciones de producto. Cuando las innovaciones se introducen en el proceso de producción se habla de innovaciones de proceso.

La segunda forma de generar innovación tecnológica es mediante la aplicación de conocimientos logrados con anterioridad por otras personas, para mejorar los productos o procesos de la empresa mediante la difusión tecnológica. Este tipo de innovaciones tienen un impacto sobre la economía tan importante o más que la innovación por generación de nuevos conocimientos (Molina & Conca, 2000, pág. 63).

Una forma práctica para que las empresas articulen los elementos de la innovación, consiste en la integración de procesos que deben considerarse como procesos empresariales para la gestión de la innovación. La gestión de la innovación tecnológica es entendida como un sistema de interacciones entre agentes, que pueden ser de naturaleza pública, privada o de carácter cooperativo donde la experiencia, los conocimientos y know-How se incrementan y refuerzan mutuamente a medida que existe mayor colaboración entre los agentes (Fonseca y otros, 2016).

La innovación tecnológica es un conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales, que facilitan la introducción de nuevos o mejorados productos en los mercados; introducir servicios; implementar procesos productivos o procedimientos; introducir

técnicas de gerencia y sistemas organizacionales en las empresas (Fernández, 2013). Por tanto, la innovación tecnológica comprende nuevos procesos y productos que tienen cambios significativos, desde el punto de vista tecnológico, en productos y procesos.

### **El proceso de innovación**

En el estudio del proceso de innovación se suele distinguir entre los enfoques estáticos y dinámicos. Los modelos estáticos tienen una innovación en el que en un momento determinado múltiples variables influyen en el proceso de innovación de una empresa (conocimiento, capacidad de absorción, apropiabilidad, dimensión, estructura del mercado). En el modelo dinámico se toma en consideración la naturaleza continua del proceso de innovación, sumado a las condiciones históricas, la irreversibilidad y la incertidumbre (Nieto, 2016).

Algunos autores realizan ciertas distinciones entre los procesos de innovación en función de si la empresa puede o no generar innovación, enfocada a resolver problemas y desarrollar nuevos productos, procesos o servicios; o la manera en que la empresa adoptante procesos de innovación; y de la forma en que las decisiones se enfocan a cómo utilizar estos procesos (West & Bogers, 2014).

Uno de los aportes para entender el proceso de innovación lo realizan Henderson y Clark (1990), al señalar los distintos conocimientos que integran el concepto de innovación, pues normalmente no implican a una sola tecnología o mercado, y por tanto, la correcta gestión de la innovación requiere del uso de los componentes que configuran el proceso y de la manera en que estos puestos están coordinados de manera conjunta en un objetivo, lo que se denomina la arquitectura de la innovación (Henderson & Clark, 1990).

El proceso de innovación puede verse desde distintas aproximaciones. La primera de ellas tiene su base en el “*science push*”, del que nacen los primeros modelos desarrollados para el proceso de innovación que tienen una concepción más lineal; donde se detalla la existencia de una relación de causalidad entre los inputs de la investigación básica que mejora el conocimiento científico. Estos descubrimientos se convierten en el input de las investigaciones aplicadas que dan como resultado invenciones que a su vez son el input del desarrollo tecnológico, que apoyado en inversión y marketing son los generadores de la innovación (Carmona & Céspedes, 2002).

Este modelo logra establecer la dependencia entre el proceso de innovación en las actividades previas de I+D. Actualmente los resultados de I+D son solamente una parte de la innovación y no una condición imprescindible. Diversas líneas de investigación académica y científica centran su análisis en el I+D como principal input de la innovación. Esto se puede explicar debido a que la mayoría de paradigmas de la innovación se centraron en la medida de la I+D (Badaway, 2007).

Esta relación entre las variables I+D e innovación que genero resultados no tan deseados en el análisis empresarial de la innovación, ya que de hecho se circunscribe la innovación sólo a las empresas que tengan los suficientes recursos para su inversión, mostrando más limitantes en sectores como los servicios. Estos dos modelos, se consideran como poco acoplados a la realidad, pues la innovación se entiende como una interacción compleja que tiende a vincular los potenciales usuarios con los nuevos desarrollos de la tecnología.

Uno de los avances más importantes sobre la innovación, fue el hecho de dejar de lado los modelos lineales de innovación, que se regían por las leyes de la oferta y la demanda; para

ser reemplazados por modelos más contemporáneos que incorporan las diversas interacciones y efectos de retroalimentación durante la innovación y su proceso de difusión del mismo (Freeman, 2008).

### **La innovación en las empresas de servicios**

Para Kaiser (2002), la innovación en las empresas de servicios es entendida como un proceso en el que las empresas introducen cambios en la filosofía empresarial, en la parte operativa y en los procedimientos que buscan generar un valor añadido al servicio o producto que finalmente beneficia al cliente o consumidor (Kaiser, 2002).

Mientras que para Küpper (2011), la innovación en los servicios es el proceso que se relaciona con el cambio o modificación de productos altamente inmateriales, en los que existe un contacto sincronizado entre proveedor y consumidor, y un alto grado de input personal empresa (Kupper, 2011).

Dentro de la innovación de las empresas de servicios se identifican tres tipos de innovaciones:

- a) Innovación en servicios: si la innovación es en el concepto que la empresa ofrece a sus clientes. Otros autores hacen referencia a la innovación del servicio producto o en el concepto del servicio.
- b) Innovación en procesos: cuando la innovación es en las maneras en qué se ofrece o provee el servicio a un cliente.
- c) Innovación organizativa: en este caso la innovación no se limita al proceso individual de provisión del servicio, sino que incluye significativas mejoras en el conjunto de la estructura organizativa o los procesos empresariales.

La innovación en los servicios se entiende como el proceso de implementación de las decisiones y acciones generadas por la empresa, las cuales buscan generar cambios significativos en los servicios ofertados, métodos de producción, organización interna y relaciones externas. La innovación en los servicios consiste en una renovación de los servicios de la empresa, en el concepto de sus productos y servicios o en los procesos necesarios para la producción (Ramírez, 2006).

Existe una renovación del servicio cuando se logra añadir valor adicional para los servicios o productos y con ello lograr que la empresa se posicione en el mercado del que es parte. La innovación en el sector de los servicios es también una nueva experiencia que tiene ciertas dimensiones como: un nuevo concepto de servicios, mejora la interacción con el cliente; genera un nuevo sistema de valor; promueve nuevos modelos de ventas y genera innovación organizativa. La tabla 2 muestra los elementos y subelementos de evaluación de la gestión de la innovación.

**Tabla 2**

*Elementos y subelementos de evaluación de la gestión de la innovación*

Elementos	Subelementos
Estrategia y cultura de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y planeación estratégica</li> <li>• Gestión del proceso</li> <li>• Comunicación de valores</li> <li>• Empresa inteligente</li> <li>• Mejora del proceso de innovación</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Fuente de las ideas</li> <li>• Fomento de la creatividad</li> </ul>
Generación de nuevas ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de recolección</li> <li>• Sistema de recolección</li> <li>• Ciclo de Vida</li> <li>• Uso de herramientas</li> </ul>
Gestión de la cartera o portafolio de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de evaluación y selección de nuevas ideas</li> <li>• Selección de ideas</li> </ul>

---

Desarrollo de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidad de implementación</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Gestión de recursos</li> <li>• Seguimiento y control en la ejecución</li> <li>• Marketing briefing</li> <li>• Codiseño</li> <li>• Tecnologías de producción</li> <li>• Mejora en la cadena de valor</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Focalización de clientes</li> <li>• Vigilancia Tecnológica</li> <li>• Estrategia tecnológica</li> </ul>
Gestión del conocimiento y la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+D interna</li> <li>• I+D externa</li> <li>• Propiedad intelectual</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> <li>• Métricas de evaluación de resultados</li> <li>• Metodología de seguimiento</li> <li>• Resultados de innovación</li> </ul>
Métricas y medición de los resultados de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria del proceso de innovación</li> <li>• Revisión y acciones de la dirección</li> <li>• Mejora continua del sistema de gestión de I+D+i</li> </ul>

---

## Marco referencial

La mayoría de estudios sobre la innovación se han desarrollado en Norteamérica y Europa principalmente. En las últimas décadas se han generado algunas investigaciones en el campo de la innovación, haciendo énfasis en las empresas que ofertan servicios más que a producto o bienes. Kupper (2001) ha realizado una primera aproximación a las distintas líneas de investigación sobre la innovación en servicios, identificando que los estudios realizados se han llevado a cabo desde un enfoque teórico, empírico y de estudios de caso principalmente.

De estos estudios, se determina que las principales investigaciones en innovación de servicios, corresponden principalmente a estudios sobre:

- Recursos Humanos e Innovación: relación entre las estrategias de recursos humanos y la innovación en servicios

- Innovación y la relación con los clientes: la información utilizada de los clientes en el proceso de innovación y su impacto o en el proceso de cocreación.
- Tipos de innovación: los distintos tipos de innovación y como pueden ser sistematizados.
- Especificidades de las innovaciones en servicios respecto a las empresas industriales y el impacto de estas en el proceso de innovación
- Desarrollo de actividades de innovación en sectores específicos, especialmente en sectores como banca y telecomunicaciones.
- Organización de la innovación en las empresas de servicios e impacto de la estructura organizativa en la innovación.
- Estrategias de las innovaciones en servicios, especialmente para el desarrollo de nuevos servicios
- Factores de éxito en la introducción de nuevos servicios
- Efecto de la tecnología en los nuevos servicios

Una de las categorías de mayor estudio se enfoca en los estudios vinculados con los factores de éxito de innovación, tanto empíricamente como teóricamente la relación entre los recursos humanos y la innovación o la innovación en función de los clientes; teniendo en cuenta que son campos ampliamente estudiados en el ámbito de las empresas industriales.

Un punto en el que se destacan estos estudios, es la relación del cliente en el proceso de innovación, ya que los pocos estudios en relación con el cliente son más bien demográficos o en relación a segmentos de clientes. Así mismo, es ampliamente estudiada la relación entre tecnologías y servicios donde las innovaciones en servicios básicamente son por la aparición de las nuevas tecnologías.



En cambio, aquellos ámbitos más estudiados son los vinculados con la organización, las particularidades de las innovaciones de servicios y los efectos de la tecnología. Se realizó un estudio sobre cuáles son los principales retos en investigación en innovación en servicios y destaca las siguientes oportunidades:

- La identificación de manera más clara de las dimensiones de innovación en las empresas de servicios y su estudio de carácter empírico.
- La investigación de los factores de éxito de la innovación especialmente cuando no hacen referencia a la innovación en un nuevo servicio, si no en la innovación de procesos u organizativa en el sector servicios.
- El análisis de los factores de éxito en la innovación en función del grado de novedad de los proyectos, y el análisis de las innovaciones radicales.

Existen pocos estudios que analizan los efectos de la innovación en el éxito de las empresas de servicios, una excepción es la aportación de Matear et al. (2004) por la cual se llega a una importante conclusión, de que el desarrollo de nuevos servicios genera ventajas competitivas en el mercado y consecuentemente al éxito de las empresas, en este caso medido no en indicadores económicos, financieros o de productividad, si no relativos con la resta de la muestra en forma de ventajas competitivas.

Este estudio investiga cómo tres fuentes relacionadas con el marketing – orientación al mercado, desarrollo de nuevos servicios e inversión de la marca – contribuyen al éxito de la empresa. El modelo propuesto formula un análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos servicios, que pueden contribuir al éxito en el desarrollo de dichos servicios, reducción de costes, mejora de la marca y de las relaciones con el cliente, y esta ventaja competitiva convertirse en éxito empresarial.

Otro estudio referencial en el que se basa este análisis se denomina: Innovación financiera responsable en bancos: los comités de nuevos productos, en el que establecen que, en el marco de los procesos de innovación y evolución empresarial, surgen algunas necesidades de adaptación al medio ambiente que buscan repensar los conceptos para sustentar las decisiones relacionadas con la gestión. Sostienen que, si se considera el contexto que muchas veces es complejo, la teoría puede no ser un predictor del comportamiento de los agentes a la interna de las empresas (Casparri & García Fronti, 2015).

Este trabajo va un poco más allá e introduce algunos conceptos de gobernanza y responsabilidad social empresarial, mismas que se articulan en el concepto europeo de innovación responsable, la cual está enfocada en estudiar esta problemática en el sector bancario. De esta manera surge el concepto de proceso de innovación financiera responsable. La investigación señala que una propuesta responsable para que una institución bancaria gestione la innovación, es creación de un Comité de Nuevos Productos al interior de la institución, con la finalidad de que los procesos innovadores sean responsables y sean desarrollados para y con la sociedad.

El trabajo realiza un gran aporte teórico, pues es visible la evolución teórica desde los conceptos de *innovation in service* hasta los debates actuales del comportamiento emprendedor de los colaboradores internos de las empresas. Es relevante el aporte de Krieger (2001) respecto a la generación de conocimiento al interior de las organizaciones.

Las conclusiones de este importante estudio dan muestra de que los bancos permanentemente incorporan innovaciones financieras para ofrecer al mercado, debiendo cumplir con regulaciones que limitan el alcance. Estas normativas no son suficientes para

asegurar un proceso responsable y sustentable, que minimice los riesgos medioambientales, sociales y económicos.

Los autores consideran que se necesitan agentes, al interior de las entidades, que tengan capacidad y motivación personal para innovar, que sean *intrapreneurs*. Se argumentó que la propuesta europea de innovación financiera responsable es un buen articulador de gobernanza y responsabilidad social empresaria en el contexto bancario. Se requiere internalizar prácticas responsables dentro de la cultura financiera.

La forma de incorporar en las organizaciones financieras los principios relacionados con la innovación responsable es la creación de un Comité de Nuevos Productos. No sólo se busca articular las innovaciones, sino que se pretende abarcar el consenso, responsabilidad y conciencia de los miembros que componen las empresas y están relacionados con los procesos novedosos.

**Tabla 3***Marco Referencial de estudios de gestión de la innovación*

<b>Título de la investigación</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Nuevos retos para la competitividad empresarial y territorial: la automatización	B+I Strategy	2007	La innovación puede gestionarse estructurando adecuadamente procesos de avance que orienten la actividad de la organización, focalizándola en proyectos y actividades específicamente definidos para lograr los objetivos de innovación definidos
Targetting innovation and implications for capability development	Bessant y Tidd	2007	La gestión de la innovación requiere de la gestión de un proceso estructurado en base a estas fases: generación de ideas, selección de buenas ideas e implementación de las ideas seleccionadas.
Perspectives on Business and Management	European Foundation for Quality Management	2005	La gestión de la innovación es la gestión de todas las actividades que contribuyen a que la innovación se mantenga vigente y activa dentro de cada proceso.
Innovation management strategy and implementation using the pentathlon framework	Goffin y Mitchell	2005	La gestión de la innovación requiere que la gestión se aplique en cinco áreas: las ideas, su priorización, la implementación de las ideas, generar una estrategia de innovación; y tener una gestión de la organización y de las personas que la conforman.
Strategic human resource management: defining the field	Storey y Salaman	2005	La gestión de la innovación se entiende como la interrelación que toma en cuenta diversos aspectos importantes como la estrategia empresarial, conocimiento, capacidades y formas organizativas.
Overall strategic review	Dankbaar	1993	La gestión de la tecnología comprende diversas actividades de gestión que tienen referencia con la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de nuevas formas de tecnología para aplicar en las empresas. La gestión de la tecnología incluye las tecnologías de producto y proceso, pero también las tecnologías en funciones de dirección

---

Central Problems in the Management of Innovation	Van De Ven	1986	La gestión de la innovación tiene que ver con estas cuestiones: gestión de las personas y su orientación a la generación de ideas; gestión de las ideas, al objeto que sean implementadas; gestión de las relaciones entre ideas, personas y transacciones; y, la creación de estructuras estratégicas que se orienten a la innovación.
Development of an audit tool for product innovation	Chiesa et.al	1996	La gestión de la innovación requiere de la gestión de cuatro procesos: generación de conceptos; desarrollo de un producto; innovación en el proceso y adquisición de la tecnología.

---

## **Marco legal**

El marco legal de la presente investigación se basa en un análisis normativo sobre la innovación en los cuerpos legales del Ecuador. Es importante aclarar que la mayoría de legislaciones que consideran a la innovación como tema, reconocen la innovación como un espacio dentro de la academia, incluso desde los saberes ancestrales y poca legislación hace referencia exclusiva a la innovación empresarial.

## **Constitución de la República del Ecuador**

El artículo 385 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que el “Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología y Saberes Ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad: generar, adaptar, y difundir conocimientos científicos y tecnológicos; recuperar, fortalecer, y potenciar los saberes ancestrales; desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejorar la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Este artículo tiene referencia a la existencia de un sistema nacional de ciencia y tecnología en el que hace referencia al desarrollo de tecnologías e innovaciones que tengan como propósito impulsar la producción nacional, como es notorio esta hace referencia a la visión de la innovación desde lo público más que desde lo privado.

Otro de los artículos de análisis es el artículo 387, el cual establece que será responsabilidad del Estado: 1) Facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento para alcanzar los objetivos del régimen de desarrollo; 2) Promover la generación y

producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica y potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, al *sumakkawsay*; 3) Asegurar la difusión y el acceso a los conocimientos científicos y tecnológicos, el usufructo de sus conocimientos y hallazgos en el marco de lo establecido en la Constitución y la Ley; 4) Garantizar la libertad de creación e investigación en el marco del respeto a la ética, la naturaleza, el ambiente, y el rescate de los conocimientos ancestrales (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Finalmente, el artículo 388 prescribe que el Estado destinará los recursos necesarios para la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación científica, la recuperación y desarrollo de saberes ancestrales y la difusión de conocimiento. El Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos establece como una de las atribuciones del secretario nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, el definir directrices para la elaboración o modificación de leyes, decretos y reglamentos (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Como es notorio, la Constitución del país, habla de un tipo de innovación que se centra en el campo científico más que empresarial, quizás por ello una de las principales falencias para innovar en la empresa es la falta normativa vigente que permita a las empresas acceder a beneficios por innovación que permita que la innovación sea atractiva y no vista como un gasto o que se deje de lado por los excesivos trámites burocráticos.

### **Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación**

Esta Ley tiene como finalidad establecer un marco normativo para incentivar y fomentar el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, a partir de la promoción de la

cultura emprendedora y de la implementación de nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor en el país. El ámbito de esta ley se circunscribe a todas las actividades de carácter público o privado, vinculadas con el desarrollo del emprendimiento y la innovación, en el marco de las diversas formas de economía pública, privada, mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

Los objetivos de esta ley son los siguientes:

- a) Crear la institucionalidad para definir una política de Estado que fomente el desarrollo del emprendimiento y la innovación;
- b) Facilitar la creación, operación y liquidación de emprendimientos
- c) Fomentar la eficiencia y competitividad de emprendedores;
- d) Promover políticas públicas para el desarrollo de programas de soporte técnico, financiero y administrativo para emprendedores;
- e) Fortalecer la interacción y sinergia entre el sistema educativo y actores públicos, privados, de economía mixta, popular y solidaria, cooperativista, asociativa, comunitaria y artesanal del sistema productivo nacional; y,
- f) Impulsar la innovación en el desarrollo productivo.

Esta ley considera a la innovación como el proceso creativo mediante el cual se genera un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o añade valor a los existentes.

### **Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025**

Este Plan Nacional busca que promover la universalización del acceso a la educación en todos los niveles educativos del país, buscando obtener resultados satisfactorios en evaluaciones



nacionales e internacionales para ubicar al Ecuador como una potencia educativa. La oferta académica de educación superior es suficiente, pertinente, eficaz, de calidad. Su construcción se articula con las necesidades y expectativas de la sociedad, pero siempre respetando la autonomía de las instituciones de educación superior, así como la libertad de los estudiantes a elegir sus carreras (Plan de Creación de Oportunidades , 2021).

La inversión en Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) registra niveles superiores frente a la media regional, promoviendo de esta manera la generación de empleo en estos sectores. Las empresas otorgan financiamiento a la investigación e innovación de sus procesos productivos, y propició el fomento de la educación técnica y tecnológica, el incremento en la producción científica de alto impacto y la vinculación de las instituciones de educación con redes globales de conocimiento

En lo referente al comercio internacional, establece que este se entiende como una herramienta necesaria para el crecimiento económico. El comercio exterior ayuda a que los países se interrelacionen entre si y con ello se genere una producción en masa de bienes y servicios en los que un país posee una ventaja competitiva. Entre los efectos positivos de la apertura comercial se cuentan los aumentos de competitividad, productividad e innovación; la reducción de precios y costos de producción; una mayor optimización de recursos; y, mejoras en bienestar y calidad de vida.

Este plan busca implementar un modelo de economía circular para buscar el aprovechamiento sostenible de los recursos, generando un nuevo desafío basado en la productividad y las prácticas amigables con la naturaleza requieren incentivar la innovación para

la creación de nuevas tecnologías que optimicen su recuperación con métodos de producción eficientes, reduciendo los efectos del cambio climático.

De toda la normativa nacional vigente que aborda la cuestión de la innovación, solamente el Plan Nacional Creación de Oportunidades tiene una visión más empresarial de la innovación y establece ciertos mecanismos que podrían considerarse al desarrollar la innovación de manera diferenciada. La demás normativa tiene una visión de la innovación más desde el conocimiento científico y al tratarlo desde lo público, no establece una visión desde el mercado.

### **Marco conceptual**

Dentro del marco conceptual del presente trabajo de investigación se presentan diversos conceptos que ayuden al lector a entender de mejor manera la conceptualización de las variables de análisis. Por lo tanto, se presentan los siguientes conceptos:

#### **Innovación**

Es un proceso que considera la creatividad en el cual se generan nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos y procesos de organización que tienden a añadir valor a los productos ya existentes.

Schumpeter (1934) definió a la innovación tomando en consideración que la innovación promueve la introducción en el mercado de nuevos bienes; el uso de nuevas fuentes de materias prima; nuevos métodos de producción o nuevas maneras de comercialización de productos. También considera la innovación de mercado en la que los procesos de innovación dan paso a la apertura de nuevos mercados o la implementación de nuevas estructuras de mercado (Olaya, 2008).

## **Emprendedor**

Los emprendedores son personas de tipo natural o jurídica que buscan generar un beneficio, trabajando de manera individual o colectiva. También puede definirse como individuos innovadores, que identifican y crean oportunidades para desarrollar proyectos, gestionando recursos para hacerlo (Alcaraz, 2006).

## **Ecosistema emprendedor**

Se entiende como todo entorno que busca facilitar, incluir y fomentar el desarrollo de empresas y proyectos (Hisrich, 2005).

## **Cultura emprendedora**

Es el conjunto de cualidades, conocimientos y habilidades necesarias que posee una persona para gestionar un emprendimiento (Hisrich, 2005).

## **Empresa innovadora**

Una empresa que no considera el riesgo que implica la innovación y que no introduce nuevos productos o servicios está condenada a desaparecer en el corto plazo. Las empresas que lograr posicionarse son aquellas que asumen los riesgos e invierten en procesos de innovación (David, 2003).

## **Estrategia innovadora “ofensiva”**

Es aquella que persigue el liderazgo técnico y de mercado frente a la competencia, llevando la iniciativa en la introducción de nuevos productos o servicios. Las empresas que

consideran este tipo de estrategia poseen mucha inversión en investigación y desarrollo que ellas mismas produzcan (Shepherd y otros, 2012).

### **Estrategia innovadora “defensiva”**

La característica de este tipo de estrategias radica en la naturaleza y ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo saca ventaja de los errores de otros y mejora sus diseños y productos. Este tipo de innovación no puede pasar a sus competidores, pero si es capaz de seguir el juego y no quedarse atrás (Best Roger, 2005).

### **Estrategia “imitativa”**

Este tipo de estrategia tiene como objetivo conformarse con estar atrás de las líderes, muchas veces asumiendo lo que otros innovan primero (Best Roger, 2005).

### **Estrategia “dependiente”**

La estrategia dependiente no intenta iniciar o imitar cambios en su producto, a menos que sus consumidores o directores se lo demanden (Best Roger, 2005).

### **Estrategia “tradicional”**

En este tipo de estrategia el producto cambia poco o simplemente no cambia nada, el producto de la firma tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no la obliga a hacerlo (Best Roger, 2005).

## **Estrategia “oportunista” o “de nicho”**

Este tipo de estrategia se da cuando se identifican oportunidades para encontrar un nicho importante y ofrecer un producto o servicio que los consumidores necesitan, pero que no se había pensado en satisfacerlo (Best Roger, 2005).

## **Medición de innovación**

El modelo capital innovación se puede aplicar de formas diferenciadas en función que objetivo se persigue (Quintanas, 2004):

- Didáctico: orientado a situar el término innovación en la empresa;
- Diagnóstico: busca la medida de la capacidad de innovación y de la vinculación con la estrategia y diferenciación;
- Gestión: busca lograr un avance de la capacidad de innovar a través de la medición y establecimiento de objetivos y proyectos.

## **Investigación y el desarrollo experimental (I+D)**

La investigación y el desarrollo experimental (I+D) buscan aumentar la suma de conocimientos, incluidos el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad y generar nuevas aplicaciones. Toda la I+D financiada o efectuada por las empresas es considerada como una actividad de innovación (OCDE, 2015).

## **Innovación tecnológica**

Es la realización de cambios hechos de forma recurrente y adoptados por las instituciones, mismos que son castigados de forma positiva por parte del cliente (Cilleruelo, 2008).

## **Innovación disruptiva**

Este tipo de innovación sostiene que las empresas que ingresan en un mercado con soluciones simples y directas pueden desplazar a empresas líderes en ese mercado. Según Christensen y Raynoe (2003), para que una innovación sea disruptiva debe trepar sigilosamente por debajo de un negocio existente y amenazarlo hasta desplazarlo (Christensen & Raynor, 2003).

Las innovaciones disruptivas, comienzan desplazando gradualmente al antiguo producto mediante un proceso que va generando un cambio en las costumbres de los consumidores, inclinándolos hacia la nueva propuesta. Las condiciones que hacen que este tipo de innovación sea exitosa están relacionadas con un producto o servicio que inicialmente no es tan bueno.

## **Innovación de bajo nivel**

Las innovaciones disruptivas de bajo nivel consisten en captar la demanda de los clientes menos exigentes de un mercado ya establecido, ofrecen nuevos productos a un precio más bajo y de menor calidad. Esta innovación surge cuando los productos y servicios actuales tienen características que superan las necesidades de los clientes (Christensen & Raynor, 2003).

## **Innovación de nuevo mercado**

Las innovaciones de nuevo mercado aparecen cuando se crean nuevos mercados, para satisfacer las necesidades de los no consumidores. Aquí, el producto adopta mejoras en su funcionamiento, hasta llegar a desplazar a los productos que ofrecen las empresas líderes.

La innovación disruptiva se da al escuchar las demandas que no han sido atendidas, es decir, las demandas de los clientes que no han sido escuchados por las empresas que llevan a cabo innovaciones de apoyo y ser capaz de discernir la dirección en la cual los diversos clientes podrían conducir a una innovación disruptiva (Christensen, 2006).

### **Redes de Valor (Value Networks)**

Es el contexto en el que una firma establece un costo estructural, procesos de operación, trabajo con proveedores y compañeros de canal para responder de manera rentable a las necesidades de una clase de clientes. La estrategia competitiva determina su percepción de valor económico de una innovación. Estas percepciones forman recompensas y amenazas que las firmas esperan experimentar a través de la innovación disruptiva contra la innovación de apoyo (Christensen & Raynor, 2003).

## **Capítulo 2. Metodología**

El presente capítulo aborda la metodología utilizada para desarrollar esta investigación. Es importante mencionar que este trabajo posee un diseño, enfoque y tipo de investigación que determinan la manera en que se desarrolla esta investigación y de la forma en que se obtuvieron los resultados. De igual manera, este acápite hace énfasis en las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de la información que sirve de sustento para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Diseño de investigación**

Según Hernández Sampieri (2018), un diseño de investigación es una estrategia utilizada por el investigador para obtener la información necesaria para desarrollar la investigación y poder resolver adecuadamente el planteamiento trazado mediante los objetivos propuestos. Con un diseño bien establecido, los resultados del estudio tienen mayor probabilidad de generar conocimientos nuevos (Hernández Sampieri, 2018).

Para el desarrollo de la presente investigación se hace uso de un diseño no experimental, al no existir manipulación de ningún tipo de variables. En este trabajo se fomenta la observación y análisis de la gestión de la innovación en empresas del sector financiero bancario de la ciudad de Guayaquil.

Este trabajo se enfoca en analizar como las instituciones del sector financiero, específicamente en los bancos, se han implementado procesos innovadores para mejorar su servicio y de qué manera estos procesos han sido gestionados; con la finalidad de obtener resultados descriptivos sobre este hecho.



## **Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación debe emplear procesos metódicos y empíricos bien definidos que permitan generar conocimiento (Hernández Sampieri, 2018). Esta investigación tiene un enfoque cualitativo; que utiliza la recolección y análisis de datos con la finalidad de acercarse a soluciones reales que permitan abordar la problemática existente o también se pueden generar, a partir de los resultados obtenidos, diversas conjeturas sobre este estudio.

La investigación parte de la necesidad de analizar bajo que contextos o circunstancias se ha desarrollado la innovación en este sector, y por qué no ha podido despegar en otros sectores tal como lo ha hecho en este. Para ello, el investigador busca conocimiento previo existente con la finalidad de generar un análisis del contexto en el que se desarrolla el problema. Esto implica la construcción de nuevos conocimientos sobre un tema específico o para confirmar si las causas y efectos propuestos son en realidad de la manera en que se han planteado.

## **Alcance**

Este trabajo desarrolla un tipo de investigación descriptivo, pues se busca especificar ciertas propiedades y características importantes sobre un proceso interno de una institución financiera. Los estudios descriptivos son importantes para mostrar las dimensiones de un de un proceso específico, para ello el investigador define las variables y conceptos a medir y cómo será el proceso de recolección de los datos (Hernández Sampieri, 2018).

Los datos pueden recogerse de forma cualitativa y analizarse de manera cualitativa, mediante la utilización de porcentajes o mediante otros análisis de tipo estadístico. Los datos que se obtienen pueden ser importantes para examinar la situación de las variables de análisis con los

que se pueda tener información para comparar y evaluar. Los datos son necesarios para conocer cómo se han desarrollado los procesos de innovación en las instituciones financieras y analizar de qué manera estas mismas metodologías podrían aplicarse a otros sectores.

### **Técnica de recogida de datos**

La recolección de datos es un proceso de recopilación de información sobre las variables de interés de una investigación, con la cual se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación y con ello poder evaluar los resultados que se obtienen del estudio. La recolección de datos debe permitir al investigador obtener pruebas de calidad que le permitan construir una respuesta sostenida sobre la pregunta planteada (Hernández Sampieri, 2018).

Para la recolección de la información sobre la gestión de la innovación en las empresas del sector financiero en la ciudad de Guayaquil. Para ellos es importante acceder a las memorias e informes institucionales que sirvan para obtener información que permita el desarrollo de este trabajo de investigación.

La recolección de datos e información de este trabajo proviene de:

### **Fuentes primarias y secundarias**

La información proviene de las instituciones de análisis de este trabajo (Banco Pichincha; Banco del Pacifico y Banco Guayaquil), mediante memorias institucionales obtenidas en las páginas web de las instituciones financieras, así como por pedidos de información realizados en las propias instituciones. De toda la información obtenida se hace especial énfasis en la información sobre los procesos de innovación que han desarrollado estas instituciones durante sus trayectorias empresariales.

## **Entrevistas**

Se llevó a cabo tres entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave y con conocimientos específicos sobre los procesos de innovación de estas instituciones. Las entrevistas fueron acordadas con funcionarios que han trabajado directamente con la gestión de la innovación en estas instituciones y permitieron corroborar información que consta en las memorias institucionales.

Para realizar la entrevista se tomó como base el cuestionario de preguntas realizado por (Medina & Fuentes, 2019) en un estudio sobre innovación bancaria (Ver Anexo A). Sin embargo, las mismas fueron adaptadas para conseguir la información requerida para este estudio en particular sobre el proceso de gestión de la innovación en cada institución, con la finalidad de encontrar puntos comunes que permitió definir como es la gestión de innovación en las empresas financieras.

## **Análisis de datos**

El análisis de datos es una actividad planificada, sistemática y progresiva, que busca explicitar la manera en que se realizará en análisis de datos correspondiente de una investigación. Dentro de este trabajo se busca que los datos recogidos sean analizados e interpretados de forma concomitante. Para la selección del tipo de análisis es importante considerar el objetivo de la investigación (Hernández Sampieri, 2018).

El análisis de esta investigación es de tipo cualitativo pues se basa en el análisis de información que ha sido obtenida previamente por cada una de las instituciones financieras y sus

respectivas unidades de tecnología e innovación. Toda la información obtenida será organizada en distintas tablas y figuras que se presentaran en el siguiente capítulo de este trabajo.

### **Confidencialidad**

Se establece que los datos analizados, en el presente trabajo de investigación, provenientes de las entrevistas realizadas a los funcionarios de las instituciones financieras de la ciudad de Guayaquil son verídicos y confiables. Los individuos que participaron en esta encuesta lo hicieron de forma voluntaria, además cuentan con la protección a la privacidad ya que las mismas no requieren datos personales y tienen la seguridad de que ninguna información personal que les permita ser identificados será divulgada, ni usada en contra suya.

### **Capítulo 3. Resultados**

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos en base a los objetivos propuestos en la investigación. Partiendo de un análisis del contexto actual de la innovación del sector financiero hasta llegar a analizar de qué manera las empresas han implementado y gestionado la innovación en sus empresas. Los datos presentados en este acápite fueron obtenidos en base a memorias institucionales disponibles a los usuarios y clientes de las instituciones y en base a la información obtenida en las entrevistas.

#### **Análisis de resultados**

##### **Objetivo 1. Definir el contexto actual de la innovación de las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil.**

En el Ecuador, desde hace años atrás se estableció la importancia de que la economía tradicional migre hacia una economía digital en todas las actividades cotidianas de los ciudadanos, desde el uso de un teléfono celular que conecta a las personas, hasta el uso de mecanismos digitales que permitan acceder a servicios como los financieros. La implementación y uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el campo financiero se han venido afirmando cada vez más dentro de las diferentes actividades económicas que se desarrollan principalmente a través de internet.

En el año 2020 el Ecuador y el mundo se vieron sorprendidos por el fuerte impacto del coronavirus, declarado como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS); hecho que significó el desarrollo exponencial del uso y aplicación de diferentes tecnologías vinculadas a los servicios financieros. El hecho de que las personas deban mantener un distanciamiento

físico obligó a personas y empresas a buscar maneras de mantener las relaciones comerciales sin la necesidad de mantener contacto físico.

Ante este hecho sin precedentes, el sector financiero ecuatoriano se vio orientado a promover en mayor medida el uso de aplicativos móviles y electrónicos para solventar los servicios que ofrecen las instituciones, aun cuando estas innovaciones ya estaban presentes, la pandemia obligo a las instituciones a promover su uso y las personas se vieron en la necesidad de migrar desde medios de pago físicos como las ventanillas hacia medios tecnológicos de rápido acceso (Asobanca, 2021).

El uso y la dinámica de los servicios financieros han venido en constante aumento, lo que ha generado un cambio en los hábitos de la sociedad con relación al uso de este tipo de servicios creando nuevas oportunidades de conexión para las personas y sus instituciones financieras. Entre esta evolución, la banca juega un rol importante en el desarrollo de esta conexión en el desarrollo de las condiciones necesarias para un mayor y más rápido crecimiento en el uso de las tecnologías financieras (Junta de la Política y Regulación Monetaria, 2022).

Durante el último año, en el Ecuador el tema de la digitalización de los servicios financieros se ha tomado con mayor influencia, dado el incremento de la vinculación de las actividades personales para realizar sus actividades financieras. En referencia a los pagos, estos han tenido una dinámica y comportamiento de incremento en el mediano plazo. El incremento de los servicios digitales ha venido acompañado de la necesidad de los clientes para realizar pagos de todo tipo, dado que las transferencias y pagos digitales se han vuelto rápidas y seguras, algo que ha conseguido la innovación tecnológica.

Según Fintech Futures, en el Ecuador los servicios digitalizados están orientados a atender las necesidades de los clientes, así, se señala que:

- La mayoría de pagos se ejecutan a través de dispositivos móviles;
- Los pagos tienen un rol importante en la confianza de los consumidores;
- Las cuentas bancarias están quedando en un segundo plano (Fintech Futures, 2020).

Según el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), existen al menos tres aspectos que se deben considerar con relación a las Fintech y que tienden a fundamentar el cambio en las relaciones económicas y financieras:

- La experiencia del cliente es primero. En la actualidad el cliente dispone de diversos servicios y soluciones de rápido acceso, con productos que se acercan más a sus necesidades y preferencias.
- Cooperación antes que competencia. Tanto las instituciones como los clientes deben trabajar colaborativamente para adaptarse a los constantes cambios tecnológicos.
- El carácter sistémico de las Fintech, que buscan relacionarse con diversas empresas, las cuales manejan información y sacan ventaja de ello (Banco Central del Ecuador, 2020).

En el Ecuador se ha desarrollado con mucha fuerza el *Open Banking* (banca abierta), como una categoría de la innovación financiera, basada en el intercambio y aprovechamiento de los datos (siempre y cuando son autorizados por los clientes). Algunos bancos del país, como Banco Pichincha, Banco del Pacífico o Produbanco, han venido creando aplicaciones y servicios digitales para sus clientes. Algunos ejemplos de banca abierta son los pagos online inmediatos o la transparencia financiera de la institución y de sus usuarios.

Un dato importante es que el nivel de los medios de pago electrónicos ha evolucionado positivamente durante los últimos años. En 2018 las transacciones realizadas de manera electrónica representaron 1,21 veces el PIB del país. Esto da cuenta de la importancia de los canales electrónicos que se vienen implementando por parte de las instituciones financieras, aun cuando a nivel internacional, la región aún se muestra por debajo de la media (Asobanca, 2021).

En relación a como los clientes han adaptado los procesos de innovación bancaria, se destaca el uso de tarjetas de crédito y débito como medios de pago electrónicos. En el Ecuador, el uso de este servicio se ha incrementado en los últimos años. En 2015 se facturó 9,711.43 millones de dólares y el 2020 existió un incremento de 12,324.23 millones. Las operaciones se incrementaron del 2015 al 2020, de 132 millones a 187 millones de transacciones, lo que equivale a un crecimiento del 42% (Asobanca, 2021).

Los montos ejecutados por pagos con tarjeta de débito tuvieron un incremento del 64% desde el año 2015 al año 2018, pasando de 999,18 millones a 1,618.86 millones de dólares. Este aumento también estuvo relacionado con el incremento del número de transacciones hasta en 94%; pasando de 24.22 millones a 46.94 millones de transacciones. Finalmente, la tasa de crecimiento interanual fue del 17% en cuanto a monto canalizado y 25% en el número de operaciones (Asobanca, 2021).

Las instituciones del sector financiero ecuatoriano han reaccionado de manera favorable al duro contexto de la pandemia, adecuando sus procesos internos y también los diferentes servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. De igual manera, los clientes también se han visto en la necesidad de modificar sus hábitos financieros como el uso de medios de pago digitales. En la actualidad se vienen desarrollando diversas herramientas de tecnología



avanzada como el análisis e inteligencia artificial y el aprendizaje automático, mismos que pueden ayudar a las instituciones financieras a crear nuevos productos innovadores para el cliente.

**Objetivo 2. Determinar de qué manera implementó mejoras innovadoras las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil mediante un análisis individual de las empresas.**

En el Ecuador existen 24 bancos, 39 cooperativas y 4 mutualistas como instituciones del sistema financiero nacional. Dentro de los cinco bancos más grandes del país, destacan el Banco Pichincha, Banco Guayaquil y Banco del Pacífico como instituciones que también tienen una presencia fuerte en la ciudad de Guayaquil y que son analizados en este apartado a partir de información de sus memorias institucionales, mismas que son de dominio público y no representan información privada ni que pueda afectar a la institución.

Uno de los criterios importantes por los que se seleccionó a estas instituciones es que cuentan con unidades o departamentos independientes donde desarrollan sus procesos de innovación e implementación tecnológica para cada uno de sus productos y servicios. La figura 1 muestra a continuación las dependencias institucionales encargadas de gestionar la innovación y el uso de tecnologías de información y comunicación.

## Figura 1

### *Dependencias de Gestión de la Innovación*



Estas instituciones han logrado consolidar importantes avances innovadores dentro de sus servicios, cuestión que los ha llevado a constar entre los cinco bancos más grandes del país, ranking en el que constan por más de una década. Esto da muestra de la necesidad que estos bancos tuvieron en su momento por innovar a los servicios y canales digitales, convirtiéndolos en pioneros dentro de diversos campos en los que son más competitivos dentro de su mercado.

En la tabla 4 se presentan algunos de los indicadores digitales del sector financiero, mismos que hacen referencia a los servicios que ofrecen las instituciones del sector a sus clientes.

**Tabla 4***Indicadores digitales del sector financiero*

<b>Indicador</b>	<b>Banco Pichincha</b>	<b>Banco del Pacifico</b>	<b>Banco Guayaquil</b>
Clientes	4.277.860	2.800.000	2.631.056
Cajeros automáticos	1390	769	1105
Corresponsales no bancarios	8427	15396	9259
Usuarios digitales	51%	89%	27%
Transacciones canales digitales	45%	96%	59%
Centros virtuales	-	48	-

**Banco Pichincha**

Los datos presentados a continuación son parte de la memoria de sostenibilidad institucional 2021. El Banco Pichincha buscó desde hace muchos años atrás, generar una migración transaccional para potencializar las funcionalidades digitales que se relacionaban directamente con los servicios ofertados a sus clientes, para que estos puedan realizar sus propias operaciones de forma autónoma, rápida y simple.

Estos cambios sentaron las bases para lograr diversos avances en el año 2021, como que el 28% de aperturas de cuentas de ahorro y el 18% de los créditos otorgados se realizaron mediante el aplicativo digital de la institución, reconocido además con un premio internacional a las instituciones financieras innovadoras. Así mismo, se incrementaron los proyectos que tienen como fin sumar nuevos puntos de atención a través de corresponsales no bancarios, incrementando también el número de usuarios de la institución hasta en un 37% (Banco Pichincha, 2021).

De igual manera, el número de equipos multifunción aumentó con el fin de continuar facilitando los depósitos de efectivo y cheques como alternativa a las ventanillas. Este canal creció 28% interanual en transacciones y 32% en monto. Además, se habilitó el servicio de

consulta y descarga de movimientos hasta seis meses. Todas estas estaciones digitales fueron repotenciadas con más funcionalidades y en las agencias fortalecimos el rol de los anfitriones con capacitaciones (Banco Pichincha, 2021).

En lo que respecta a la innovación en los productos financieros de esta institución, se ha logrado digitalizar los servicios, alcanzando en la actualidad 2,2 millones de clientes digitales activos, lo que representa más de la mitad de los clientes. De igual manera, se realizaron más de 135 millones de transacciones digitales, moviendo más de \$24 mil millones, 260% más que en 2020. Un hito importante de esta institución, es el microcrédito 100% digital, que ha beneficiado a 200 microempresarios al obtener el crédito desde su celular, servicio que también ha sido galardonada como el Premio de plata en el Innovation Banking Awards de EFMA (Banco Pichincha, 2021).

Durante el año 2021 el Banco Pichincha ha enfrentado grandes e importantes retos a nivel tecnológico y operativo. La tabla 5 muestra los principales avances resumidos en cuatro ejes estratégicos que dan muestra del fortalecimiento tecnológico.

**Tabla 5**

*Fortalecimiento tecnológico Banco Pichincha*

Eje	Logros
Estabilidad y experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se redujo la obsolescencia en activos tecnológicos del 49% a finales de 2020 al 9% a diciembre 2021.</li> <li>• Se redujo en 76% la cantidad de incidentes críticos y altos, pasando de 100 incidentes en 2020 a 24 en 2021.</li> <li>• Se inició la implementación del Data Center Alterno y, al cierre de 2021, se lograron probar con éxito 54 de las 67 aplicaciones críticas, arista importante para la resiliencia ante desastres.</li> <li>• Se implementarán los proyectos Dynatrace y Atentus, que muestran en tiempo real la salud de nuestros principales canales y el nivel de atención a nuestros clientes.</li> <li>• Se realizaron revisiones de salud de la infraestructura actual, logrando subsanar recomendaciones de mejora identificadas por los fabricantes, que también contribuyeron a la mejora de estabilidad.</li> </ul>

---

Eficiencia y simplicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se redujo el 10% de los proyectos de bajo valor y 25% en los tiempos de ideación y conceptualización.</li> <li>• Robustecimos el ciclo de desarrollo de software, logrando reducir el 20% de errores en el primer ciclo de prueba y el 25% en los cambios de alcance de las iniciativas.</li> <li>• Se inició la definición de un nuevo modelo de gestión de proveedores para monitorear la entrega oportuna de los niveles de servicio y sobre todo para establecer controles para minimizar los riesgos y brindar un servicio de calidad.</li> </ul>
Nuevas capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como parte de la innovación, se definió y publicó el framework de arquitectura empresarial.</li> <li>• Se diseñó e implementó el portal de Application Programming Interfaces (API) públicas, con 11 API ya expuestas para aliados de negocios.</li> <li>• Se construyó el catálogo interno con 540 API y 262 microservicios.</li> <li>• Se definió la arquitectura de Big Data en cloud, con el caso de uso de riesgos.</li> <li>• Se optimizó la arquitectura de flujos de datos de la gestión comercial, logrando una reducción de tiempo en la colocación de créditos, pasando de 5 a 1,5 días hábiles</li> </ul>
El mejor talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciamos un nuevo modelo de aprendizaje donde los colaboradores se capacitan a su ritmo y de manera autogestionada. El programa, denominado La ruta de los volcanes, fue lanzado a modo piloto a 130 colaboradores, logrando 48% de participación en el primer mes.</li> <li>• Se registraron 91 cursos con certificados internacionales, 111 massive online open courses (Mooc).</li> <li>• Se realizaron evaluaciones al talento interno y externo para garantizar que cumplan con los conocimientos idóneos para brindar servicios de calidad a nuestros clientes finales.</li> </ul>

---

*Nota.* Información adaptada de la Memoria de Sostenibilidad 2021 del Banco Pichincha

## **Banco Guayaquil**

Un hito importante de esta institución en el campo de la innovación fue la introducción en el país de los corresponsales no bancarios o bancos barriales. Esta idea surgió como alternativa para que las personas puedan realizar trámites bancarios sin la necesidad de acudir a una agencia física. Por tanto, se han configurado como puntos de atención en pequeños comercios, tiendas, farmacias y otro tipo de locales, los cuales están diseñados para brindar

servicios bancarios y hacer fácil la experiencia del usuario. El Banco del Barrio tiene más de 4600 puntos en las 24 provincias del país (Banco Guayaquil S.A., 2021).

Este tipo de servicio ofrece a los usuarios realizar depósitos en efectivo de hasta \$500; apertura de cuentas por medio del aplicativo; pagos de servicios básicos, bono de desarrollo humano, entre otros. Si bien a esta institución le falta aún tener ideas claras, y en relación con las demás de este análisis, le falta mucho trabajo por recorrer en temas de innovación. Sin embargo, se han centrado en promover servicios innovadores que se centran en la seguridad del cliente y también propia.

### **Banco del Pacifico**

El Banco del Pacífico se ha venido consolidando como un modelo de negocio que se orienta principalmente al cliente, donde se forja crear relaciones de lealtad, sustentadas en la confianza, calidad de la atención, impulsando la cultura del autoservicio, apalancándose en la estructura digital que ha venido creciendo en gran medida.

En 2021, aprovechando la estructura digital existente, el Banco mejoró la experiencia digital del cliente por medio de la actualización e incorporación de nuevas funcionalidades en los canales digitales y electrónicos, haciéndolos más amigables y seguros. Como resultado de estas mejoras, la interacción digital de los clientes continuó en crecimiento, permitiendo incrementar los ingresos provenientes de estos canales en 27% con respecto al 2020 y alcanzar un 43% de productos vendidos digitalmente (Banco del Pacifico, 2021).

El Banco del Pacifico, es el líder bancario en implementación de servicios de innovación y ha desarrollado diversos productos y servicios como la banca móvil, banca virtual intermático,

Onboard BP; entre otros. La banca virtual es el canal digital de mayor transaccionalidad de la institución, en el cual, los clientes pueden realizar sus declaraciones de cuentas, tarjetas y servicios, realizar pagos, transferencias e inversiones, solicitar el diferido de sus consumos o acuerdos de pagos, avances en efectivo, ahorros programados, entre otros servicios (Banco del Pacífico, 2021).

Durante 2021 se incorporaron funcionalidades adicionales como pre-cancelación de diferidos, activación de tarjetas de crédito y actualización de datos, con el objetivo de acercar aún más los servicios financieros a los clientes.

Uno de los principales servicios de innovación es la *Agente virtual chatbot Sophi*. Es un asistente virtual con inteligencia artificial que está programado para interactuar con el cliente, y brindarle información acerca de productos y servicios del Banco. Permite realizar transacciones tales como consultas de saldos, movimientos, recargas, entrega de claves, pagos, emisión de certificados, entre otros, atendiendo a los usuarios las 24 horas al día en las siguientes redes sociales: WhatsApp y Facebook Messenger (Banco del Pacífico, 2021).

Desde 2021 el Banco cuenta con una nueva plataforma transaccional por medio de la cual los corresponsales no bancarios pueden realizar alrededor de 80 transacciones de cobros y pagos solicitadas por clientes y no clientes de la institución en el canal, además de recibir capacitaciones en línea que potencian el manejo de sus negocios. Todo esto es importante para lograr llegar a consolidarse como el principal banco nivel nacional.

## **Gestión de la innovación financiera**

El presente apartado se realiza en función de las tres entrevistas realizadas en las instituciones financieras A, B y C, que por motivos de confidencialidad y sigilo del sistema financiero se omiten los nombres de las instituciones y colaboradores de las entidades participantes en este trabajo. Este apartado busca exponer las ideas recogidas que afirman que la gestión de la innovación es un proceso que puede desarrollarse adecuadamente en el sistema financiero.

Una de las instituciones financieras, entiende a la innovación como la “adquisición de nuevas tecnologías que les permiten mejorar los productos existentes y generar unos nuevos, al igual que agilizar los procesos productivos”. Esto ayuda a mejorar la rentabilidad de sus operaciones; ayudando a que la gestión tecnológica mejore las facultades operativas de dicha institución (Entrevista 2).

Las instituciones plantean la innovación desde la adquisición de tecnologías, y lo demuestran dentro de sus procesos de gestión de la innovación, donde los “factores de vigilancia tecnológica e investigación y desarrollo son activos, lo que quiere decir que las instituciones se vienen esforzando, a través de sus departamentos tecnológicos”. Otro de los aspectos importantes se centra en las ideas por lo que, “los procesos de análisis del entorno tanto externo como interno, se llevan a cabo por unidades independientes que cuentan con personal humano altamente capacitado” (Entrevista 1).

Se identifica además que una de las estructuras más fuertes del proceso de gestión de la innovación en estas instituciones se presenta en el área de “generación de nuevas ideas y de la gestión del conocimiento y la tecnología, al igual que el desarrollo de la innovación”, debido a



que en la misma se han hecho importantes esfuerzos e inversiones para generar actividades que logren generar innovación propia (Entrevista 1). Así mismo, las reestructuraciones internas que se han promovido buscan mejorar la competitividad frente a sus principales competidores.

Otra de las instituciones analizadas (Entrevista 2), sostiene que la organización se refiere a la innovación como el proceso mediante el cual se pueden optimizar los tiempos y la calidad final de los productos con la ayuda de nuevas tecnologías, para volver la empresa más productiva. Además, plantea la “innovación como la búsqueda constante de los mejores procesos que le aseguren la mayor productividad y rentabilidad en el negocio”, ofreciéndole a sus clientes producto de alta calidad, mediante la implementación de tecnologías enfocadas en mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos de producción.

Como parte de la gestión de la innovación en las instituciones financieras de la ciudad de Guayaquil, se pudo identificar algunos puntos en común, que les permiten a estas instituciones, gestionar la innovación a partir de utilizar adecuadamente los recursos de la empresa para generar nuevos conocimientos e ideas que les permiten lograr la implementación de nuevos productos y servicios financieros.

### **Dimensión estratégica**

Se identifica que las empresas financieras cuentan con un plan estratégico anual (Entidad A, B y C). El entrevistado 1 sostiene que “dentro de la planificación de su departamento, cada año definen un plan estratégico que les permite ir desarrollando cada propuesta en el campo de la innovación de manera organizada” (Entrevistado 1, 2022). De igual manera, el Entrevistado 2 sostuvo que para su unidad de desarrollo e innovación “es importante que la planificación de su unidad se incluya dentro del plan general de la institución” (Entrevistado 2, 2022 ).

Los entrevistados señalan que la planificación estratégica que les permite seguir los objetivos trazados, además de que, esto les facilita la asignación de recursos financieros para el desarrollo de nuevos servicios. Contar con un plan estratégico también obliga a cada una de las unidades de tecnología, abordar los objetivos mediante estrategias de innovación acordes al contexto institucional y del mercado financiero en el que se desarrollan.

Para estas empresas la innovación no se considera un gasto, sino que se reconoce como un pilar importante de la empresa, como un factor estratégico clave, que permite a la institución conseguir los objetivos planteados para cada año, además de que le brinda eficiencia y rentabilidad financiera con la implementación de sus productos.

### **Identificación de ideas**

Estas empresas utilizan diversas prácticas que les permiten a sus departamentos de tecnología e innovación, identificar nuevas oportunidades de innovación. El entrevistado 3, señala que “en su institución se desarrollan reuniones semanales con los responsables de las áreas de la institución para identificar en que productos se puede innovar” (Entrevistado 3). En la entrevista 1, se señaló que “las personas que trabajan directamente con el público conocen las necesidades reales del cliente, por ello se realizan reuniones periódicas con ellos para conocer sobre los clientes y sus necesidades y preferencias” (Entrevistado 3, 2022 ).

Esto permite también a las instituciones, poseer una ventaja importante ya que cuentan con observadores de sus productos y servicios en toda la institución, lo que facilita que el desarrollo de nuevas ideas también provenga de recomendaciones de otras unidades de la empresa.

En la práctica, estas unidades pueden aplicar diversas técnicas de identificación de oportunidades de innovación basadas en la creatividad, diseño o desarrollo de productos, que se generan a partir del descubrimiento de una oportunidad. Por ejemplo, el entrevistado 3 señala que “la institución ha desarrollado un componente altamente innovador que aun otras instituciones no han desarrollado, y es la creación de una asistente virtual para la aplicación WhatsApp, la cual surgió de la necesidad de que el banco este presente en un componente que todas las personas usan actualmente (Entrevistado 3, 2022 ).

Lo que marca la diferencia para cada empresa financiera, es como un proceso de innovación puede tener mayor y mejor repercusión que sus competidores, generando productos y servicios que le permitan ganar diferenciación frente a su competencia. Todas estas empresas cuentan con personal altamente capacitado con aptitudes calificadas de creatividad, innovación y desarrollo de ideas de negocio altamente calificadas.

### **Desarrollo e implementación de proyectos**

Los departamentos de desarrollo tecnológico e innovación de las empresas financieras analizadas (Entidad A y C), tiene bastante apoyo en cuanto a recursos financieros y humanos para poner en marcha las ideas innovadoras que identifican para los productos y servicios financieros. Por ejemplo, el Entrevistado 2 sostuvo que “la institución realiza una fuerte inversión en tecnología e innovación, podría decir incluso que es el componente más fuerte del banco, pues de ello depende que siga siendo pionero en este campo” (Entrevistado 2, 2022 ).

Las propuestas creadas tienen que presentarse y ser aplicadas mediante planes pilotos para que puedan reducir los riesgos y la incertidumbre de insertar un nuevo servicio dentro de la parrilla de productos. En la Entrevista 3, el entrevistado señalo que “cuando una idea es acogida

por los jefes inmediatos, el proceso es generar las propuestas de manera escrita y práctica, por lo cual se apoyan en los desarrolladores, para luego generar planes y pruebas pilotos, que por lo general duran unos meses antes de que un servicio sea lanzado al mercado” (Entrevistado 3, 2022 ).

Una vez que se observan los resultados del impacto, desde el punto de vista comercial y de posición competitiva frente a la competencia, las autoridades correspondientes puedan dar o no el visto bueno para su implementación total dentro de los servicios financieros que ofertan, siempre y cuando esta permita obtener un beneficio económico cuantificable.

### **Protección de los resultados**

Las instituciones están en constante búsqueda de obtener el mejor producto o el más innovador frente a su competencia y con ello obtener una ventaja competitiva que les permita mantenerse como líderes de un producto el mayor tiempo posible. Para ello es importante que los resultados de su trabajo este protegidos legalmente. En el Ecuador existen leyes que les permiten a las empresas proteger sus ideas de innovación mediante patentes, derechos de autor y derechos de propiedad sobre un producto o marca.

Esto permite a las empresas financieras obtener la mayor cantidad posible de beneficios como resultado de las actividades de innovación implementadas. En este caso es importante el rol de los departamentos jurídicos, que por ley y necesidad todas las empresas financieras de este tipo poseen.

### **Generación de conocimiento**

La implementación de procesos innovadores, permite a las empresas obtener un conocimiento adicional que cuando se gestiona de manera adecuada, puede llegar a significar un factor importante de competencia frente a las otras empresas del segmento de mercado. En el caso de las empresas analizadas, esta información se convierte en un activo importante y se considera como patrimonio de la organización.

Las empresas financieras bancarias analizadas poseen una visión clara de lo que es la innovación y de cómo esta les ayuda a mejorar su ventaja frente a las otras instituciones. Algo que es importante de destacar es la valía que los directivos y personal de altos mandos dan a estos departamentos, pues “reconocen su trabajo es un factor importante para el desarrollo de las empresas y brindan las facilidades en cuanto a recursos, así como el compromiso de que los productos y servicios van a ser implementados siempre y cuando brinden eficiencia y rentabilidad a la empresa y también a los usuarios” (Entrevista 1).

Otro de los factores importantes es que estas empresas cuentan con los recursos comunicacionales adecuados para promocionar la implementación de nuevos productos o servicios. Además, el personal de los departamentos de tecnología e innovación está en constante capacitación sobre temas de innovación y creatividad, obteniendo las herramientas necesarias para seguir generando ideas innovadoras. Esto se confirma por parte del Entrevistado 2, quien comparte que “la institución genera capacitaciones periódicas para el personal de la unidad de tecnología, y que incluso asume el costo de diversos cursos y talleres para que adquieran nuevos conocimientos en temas de tecnología, uso de herramientas digitales, y otros temas importantes” (Entrevistado 2, 2022 ).

## Capítulo 4. Propuesta

El presente capítulo presenta una propuesta de modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero como parte del tercer objetivo específico de investigación. Este modelo busca incluir las características necesarias para lograr implementar procesos innovadores para empresas financieras.

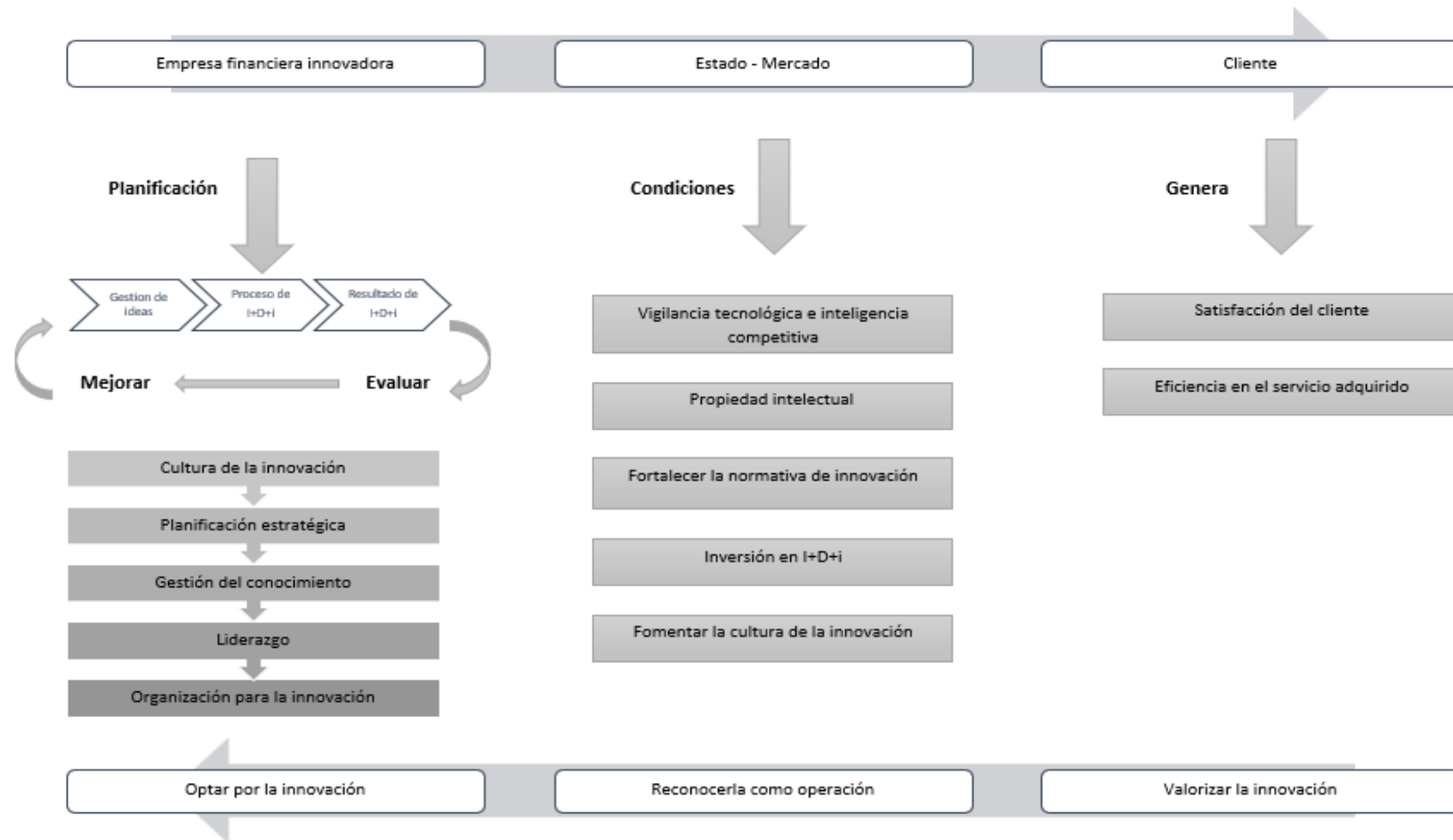
### **Objetivo específico 3. Proponer un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero.**

A partir de caracterización del sector financiero en la ciudad de Guayaquil y del estudio de los elementos de gestión de la innovación junto con los análisis de la información obtenida en las entrevistas, se construye el presente primeramente un modelo ideal de gestión de la innovación.

El modelo se basa en tres componentes esenciales que deben considerarse como parte del proceso de gestión de la innovación de una empresa financiera que son: la propia empresa, el mercado y el Estado en donde se desarrolla esta empresa y también una parte esencial que casi no se considera, como es el cliente. En este sentido, cada una de las partes genera su propio aporte dentro del campo de la innovación, siendo el más importante el de la empresa, pues aquí se generan los procesos de I+D+i necesarios para que la innovación de los servicios logre consolidarse. La figura 2 muestra el modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero, construido a partir de los conceptos teóricos de la gestión de la innovación y de la información obtenida en las entrevistas a tres instituciones financieras que operan en la ciudad de Guayaquil.

**Figura 2**

*Caracterización del modelo de gestión de innovación para empresas financieras*



Nota. Se elabora esta propuesta a partir de la información recopilada en esta investigación.

A continuación, se detallan las etapas necesarias que las instituciones de servicios financieros consideran para gestionar de la innovación. Existe una etapa de estrategia y una etapa de ejecución.

Dentro de la etapa de estrategia, se tiene las siguientes subetapas:

### **1. Dimensión estratégica**

La innovación debe tener una visión clara de la manera cómo va a fortalecer la competitividad de la institución financiera. Para ello, la innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa. Es necesario definir desde el inicio del plan estratégico, los objetivos que se espera conseguir con la innovación, la definición de los recursos a utilizar y el monto de inversión para ejecutar este proceso.

De igual manera es importante que se definan la estructura y los roles que permitan apoyar el proceso de la innovación dentro de la institución. En este aparte, resulta altamente importante la óptima coordinación de los procesos que se llevan a cabo con la innovación, la estimulación de las ideas y la implementación de los proyectos de innovación

La planificación estratégica es otro punto importante que se debe considerar en esta subetapa, pues esta permite generar mayor productividad y establecer la inversión correcta para la adquisición de los recursos necesarios. La planeación estratégica permite tener una mayor posibilidad de lograr los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos, con mayores beneficios para la empresa.

Previo al inicio del proceso de innovación, la empresa debe tener planificado todo el proceso con la finalidad de mejorar la calidad del trabajo, de los productos y servicios, se va a



lograr un mejor desempeño general de la organización y con ello, llegar más rápido hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, se debe contar con estructuras de soporte que sirven de puente en los procesos de planificación y desarrollo de los procesos de innovación.

Estas estructuras se basan en la promoción de la colaboración entre actores internos y externos del sistema, la documentación y sistematización de la información, la constante comunicación, una conciencia colectiva de la importancia de la innovación, las competencias necesarias para los procesos si están dentro o fuera del sistema y como acceder a ellas y los recursos requeridos.

## **2. Identificación de ideas**

Las empresas deben poseer una cultura innovadora, dado a que el mantra organizacional se fundamenta en la competitividad y calidad del producto. La cultura innovadora se puede fomentar y desarrollar en las empresas a medidas que se trabajen estrategias que gestionen un cultura en las organizaciones, como: incentivar la propuesta de las ideas por todo el personal de la organización en jornadas de ideación guiadas por objetivos gestados desde el encuentro entre la empresa y la academia, fomentar la comunicación entre todas la estructuras de la organización y la colaboración entre los mismos en encuentros de conocimientos y saberes, y la creación de incentivos a los trabajadores más entusiastas en la creación de ideas de alto valor.

Las ideas de innovación deben ser tan útiles, que permitan generar un antes y un después del producto o servicio; deben visibilizar un nicho de mercado o un espacio para el producto que hasta ese entonces haya estado inadvertido; la idea debe tener una aceptación tanto para la

institución como para el cliente; y debe ser una idea generadora de beneficios para la institución que lo va a implementar.

La identificación de ideas nuevas e innovadoras implica tener un conocimiento amplio sobre el contexto empresarial y del mercado en el que se desenvuelve la empresa. Este conocimiento debe ser fundamentado en la necesidad de su implementación, y debe estar basado en que será de utilidad para el cliente y deberá generar una utilidad o beneficio para la empresa que lo adopta. Algunas herramientas para la identificación de ideas empresariales son: el brainstorming, 6-3-5 (Grupos de 6 personas, 3 ideas por persona, cada 5 minutos); Pool de ideas; Mapas mentales; Sinéctica o Scamper.

Dentro de la etapa de ejecución, se tiene las siguientes subetapas:

### **3. Desarrollo del proyecto**

En el caso de empresas financieras, la productividad se entiende como la relación entre los recursos invertidos en los procesos productivos y los beneficios que le otorgan estos procesos. La innovación en este sentido, les permite optimizar los recursos utilizados y generar rentabilidad en base a la gestión de la innovación de la empresa.

Para que el mejoramiento de los procesos de innovación de la empresa de los resultados esperados, la comunicación es uno de los elementos fundamentales para lograrlo, es uno de los primeros aspectos llamados a mejorar, ya que los miembros de la compañía necesitan estar bien informados acerca de los procesos y estrategias que se están aplicando con este fin. Se hace necesario un buen programa de capacitación que permita el conocimiento detallado de los pasos

que se dan hacia la innovación y la creatividad, al igual que un buen plan de incentivos para que los trabajadores se motiven a comprometerse con la innovación.

Dentro de este subproceso de deben considerar algunos puntos importantes que determinan una parte de la manera en que se gestiona la innovación:

- Ejecutar el programa beta/piloto: Una vez que se concluye el proyecto escrito donde se detallan las características y recursos del producto o servicio innovador, los desarrolladores proceden a hacer realidad lo escrito en el papel. Este proceso es el que más tiempo lleva ejecutar, pues antes de probar el producto o servicio se van revisando y corrigiendo los errores que se presentan.
- Probar el mensaje y posicionamiento: es importante que luego se desarrolle una prueba piloto con clientes y usuarios reales que tengan acceso al producto beta. Esto ayudará a que todavía en esta fase se puedan tomar correcciones necesarias.
- Lanzar el producto, recibir retroalimentación: una vez concluida la fase de adaptación del producto, es importante generar un lanzamiento al mercado. Aquí es necesario que durante los primeros días la retroalimentación sea contante para observar la evolución del producto o servicio.

#### **4. Explotación de los resultados**

La comunicación estrategia es un elemento clave para que las empresas logren ser más productivas, pues una buena gestión de la comunicación interna y externa da paso al establecimiento de planes que apoyen la consecución de objetivos, tienden a mejorar el contexto laboral, generan una buena reputación para la empresa y coordinan el trabajo al interior de su empresa.

Los directivos y gerentes son los responsables de orientar y promover los procesos de innovación dentro de las empresas. Es importante que los altos mandos de las empresas posean conocimientos en temas de innovación, a fin de que todas las estrategias adoptadas tengan una iniciativa a partir de la investigación, desarrollo e innovación en las empresas.

El talento humano de la empresa es su mayor activo, por lo que se hace necesario que este amplia y constantemente capacitado, que fortalezcan sus habilidades y mejore su eficiencia, efectividad en el desarrollo de sus actividades productivas, les ayuda con la motivación, la productividad, con la integración y con el compromiso, a la vez que mejoran sus habilidades y competencias.

Dentro de este proceso es importante que se pueda monitorear constantemente el mercado en donde se implementó el producto o servicio, con la finalidad de observar el impacto de la introducción de este producto. Se debe monitorear también el nivel de ventas o utilización en el caso de empresas financieras, por parte de los clientes y conocer que problemas se presentan para tomar medidas correctivas. Durante este tiempo, es vital que se programe el ciclo de vida del producto y que ya se puedan ir generando otro proceso de innovación para otro producto o servicio de la institución.

## Conclusiones

A partir del análisis de la información obtenida y del desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos en este trabajo, se establecen algunas conclusiones sobre la investigación:

- La gestión de la innovación tecnológica en las instituciones financieras se basa en el desarrollo de las ideas de negocio que permitan generar un valor añadido, logrando que sean de utilidad para el cliente y que también representen un beneficio para la institución. Este tipo de empresas basan su posicionamiento de mercado en los procesos de innovación, pues esto representa abarcar el mercado de clientes bancarios a nivel nacional. Algunos buscan especializar en aspectos concretos como el servicio de pagos digitales, otros en la corresponsalía no bancaria; y de esa manera están en constante actualización de sus servicios para mejorar la experiencia del cliente y también para atraer a nuevos clientes.
- En relación con el primer objetivo específico, se concluye que el mercado actual de las empresas del sector financiero en el Ecuador y en la ciudad de Guayaquil presenta un escenario positivo para las actividades comerciales financieras. En un mercado en el que cada vez los bancos intentan bancarizar a sus clientes, la digitalización de los servicios financieros es relevante para las instituciones. Las tres empresas analizadas en este trabajo tienen un 51%, 27% y 89% de usuarios digitales, lo que significa que las instituciones han venido trabajando arduamente en innovar sus productos y servicios para lograr sus objetivos comerciales.
- Con relación al segundo objetivo específico y también con la pregunta de investigación: ¿De qué manera se ha gestionado la innovación de las empresas del sector financiero de

la ciudad de Guayaquil? Se identifican que existen dos procesos claves dentro de la gestión de la innovación en las instituciones financieras, siendo una etapa de estrategia y una etapa de ejecución. La etapa de estrategia incluye la definición estratégica y la definición de ideas, donde es necesario la planificación estratégica previa de la empresa, así como la importancia de desarrollar las herramientas necesarias para que se desarrollen las ideas de innovación que se van a aplicar. Mientras que la etapa de ejecución, se desarrolla el proyecto hasta su implementación y también se considera el proceso de evaluación previo. Estos pasos son vitales en la creación del producto o servicio hasta que llega el mercado en las manos del cliente; y la importancia de generar retroalimentación constante sobre los resultados obtenidos.

- Finalmente, el tercer objetivo busca proponer un modelo de gestión de la innovación para empresas del sector financiero, el cual se establece a partir de los puntos teóricos abordados y de la información compartida en las entrevistas realizadas en este trabajo. La propuesta establece la necesidad de que el entorno de innovación para las empresas financieras considere tres aspectos importantes: la empresa, el mercado y el Estado; y los clientes. El rol del Estado es importante para garantizar los entornos de innovación, mediante leyes que faciliten estos sistemas innovadores para las empresas. La empresa es el actor más importante, pues es quien ejecuta con sus recursos los procesos para garantizar una rentabilidad; y también el papel de los clientes, que es indispensable para la generación de conocimientos sobre la utilidad de la implementación de estos procesos.

## Recomendaciones

Se establecen también algunas recomendaciones importantes sobre el trabajo de investigación:

- El presente trabajo se realizó en base al análisis y estudio de tres instituciones financieras con fuerte presencia de mercado en la ciudad de Guayaquil, donde se evidencia que tienen fuertes procesos de gestión de la innovación, debido en parte que estas instituciones constan en tres las más grandes del país, siendo el factor económico un punto importante para el desarrollo de procesos innovadores. Para las instituciones financieras consideradas como medianas o pequeñas, se recomienda iniciar estos procesos innovadores como la implementación de un equipo de investigación y desarrollo que identifique las necesidades de mejoramiento o cambio de los productos o servicios de la institución, y generar de esta manera una planificación previa de innovación de sus servicios.
- Se recomienda a las instituciones analizadas, el mejoramiento o implementación de herramientas de evaluación de los procesos de innovación ejecutados en sus instituciones, pues es un elemento que no se mencionó dentro del proceso, y que es importante para generar una retroalimentación constante. De esta manera, las instituciones y sus unidades o departamentos de tecnología e innovación generan aprendizaje constructivo e información que luego se traduce en conocimientos.

## Referencias

- Accenture. (05 de agosto de 2019). *Más allá de lo digital: ¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes?* Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en>
- Alcaraz, R. (2006). *El Emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Asobanca. (2021). *El avance de la banca digital en el Ecuador*. Quito: Asociación de Bancos del Ecuador.
- Astudillo, É. (16 de febrero de 2020). *10 de 24 bancos privados del país tienen laboratorios de innovación*. Obtenido de Diario el Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/bancos-privados-laboratorios-innovacion>
- Badaway, M. (2007). *Temas de gestión de la innovación para científicos e ingenieros*. México D.F.: Fundación ECOTEC.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Pagos digitales y banca central - Boletín 37*. Quito: BCE.
- Banco del Pacifico. (2021). *Memoria de sostenibilidad 2021*. Africa: Banco del Pacífico.
- Banco Guayaquil S.A. (2021). *Reporte Integrado de Sostenibilidad 2020*. Guayaquil: BG - Banco Guayaquil.
- Banco Pichincha. (2021). *Memoria de Sostenibilidad 2021*. Quito: Banco Pichincha.
- Benítez Uzcátegui, S. L., & Delgado Barrios, J. C. (2018). Análisis comparativo del sistema microfinanciero en las instituciones financieras públicas y privadas, bajo las perspectivas de globalización y desarrollo económico local. . *redalyc.org*, 255-256-257.



- Best Roger, J. (2005). *Marketing Estrategico*. Columbia: Pearson Prentice Hall.
- Cabirta , A. (15 de enero de 2019). *El nuevo escenario competitivo del sector financiero*.  
Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/el-nuevo-escenario-competitivo-del-sector-financiero/>
- Carmona, E., & Céspedes, J. (2002). Estructuras organizativas para la innovación. *Revista Madri+d*.
- Casparri, M., & García Fronti, J. (2015). Innovación Financiera Responsable en Bancos: los Comités de Nuevos Productos. *Visión de futuro*, 19(2).
- Christensen, C. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 39–55.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cilleruelo, E. (2008). Compendio de definiciones del concepto «innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 61-68.
- Cole, J. (2014). *Dinero y Banca* (Novena ed.). (U. F. Marroquín, Ed.) Guatemala: Editorial de la Universidad Francisco Marroquín. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Julio\\_Cole/publication/31647037\\_Dinero\\_y\\_banca\\_origenes\\_y\\_funciones\\_Julio\\_H\\_Cole\\_prol\\_de\\_Manuel\\_F\\_Ayau/links/56d1e0f908ae85c8234ad324.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julio_Cole/publication/31647037_Dinero_y_banca_origenes_y_funciones_Julio_H_Cole_prol_de_Manuel_F_Ayau/links/56d1e0f908ae85c8234ad324.pdf)

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador.  
Quito: Registro Oficial.

Daft, R. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 193-210.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Michigan: Pearson Educación.

Díaz, H., Sosa, M., & Ortiz, E. (2018). Inclusión Financiera y ahorro en México: un análisis logístico binario y de redes neuronales artificiales. *Finanzas y Riesgo*, 8(1), 53-84.

Díaz, J., & Peralta, L. (2016). “*Modificación en el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos en una oficina bancaria que impacta en la reducción de gastos*. Tesis de grado. Lima: Universidad Privada del Norte.

Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la innovación social. *Revista Arbor*, 609-618.

Entrevistado 1. (27 de julio de 2022). Entrevista proceso de innovación en empresas del sector financiero. (J. Sánchez, Entrevistador)

Entrevistado 2. (01 de agosto de 2022 ). Entrevista sobre el proceso de gestión de la innovación para instituciones financieras. (J. Sánchez, Entrevistador)

Entrevistado 3. (15 de agosto de 2022 ). Entrevista sobre los procesos de gestión de la innovación en instituciones financieras. (J. Sánchez, Entrevistador)

Fandiño, L., & Bolívar, M. (2008). *Evaluación del impacto del emprendimiento empresarial en los estudiantes y egresados de la carrera de administración de empresas de la Pontificia*

*Universidad Javeriana y estudio de los factores de éxito de sus empresas creadas a partir de talleres.* Cali: Pontificia Universidad Javeriana.

Fernández, D. (2013). *La innovación tecnológica: creación, difusión y adopción de las TIC.* Barcelona: Editorial UOC.

Fintech Futures. (2020). *Innovación del futuro.* Chicago: FF - Ed.

Fonseca, L., Chryssopoulos, R., & Mora, R. (2016). Evolución de los modelos en los procesos de innovación, una revisión de la literatura. *Revista Tecnología en Marcha*, 29(1), 108-117.

Freeman, M. (2008). The Right to Be Heard. *Adopting & Fostering*, 13-31.

González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias q través de la escala servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 113-135.

Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 9-30.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación.* México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hisrich, R. (2005). *Entrepreneurship. Emprendedores* (Sexta ed.). España: McGraw-Hill.

Junta de la Política y Regulación Monetaria. (2022). *Informe de Rendición de Cuentas 2021.* Quito: Banco Central del Ecuador.

- Kaiser, U. (2002). An empirical test of models explaining research expenditures and research cooperation. evidence for the German service sector. *International Journal of Industrial Organization* , 747–774.
- Kupper, C. (2011). *Service Innovation– A review of the state of the art. Working Paper*. Institute of Innovation Research and Technology Management.
- LA UAFE. (11 de 06 de 2022). Obtenido de <https://www.uafe.gob.ec/la-institucion/>
- Lefebvre, V., De Steur, H., & Gellynck, X. (2015). External sources for innovation in food SMEs. *British Food Journal*, 117(1), 412-430.
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (18 de febrero de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito: Registro Oficial.
- Manjarrés, L., & Vega, J. (2018). La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Dimensión empresarial*, 10(1), 18 - 29.
- Manuel de Oslo. (2018). *Manual de OSLO - Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)*. Paris, Luxembourg: OECD Publishing.
- Medina, J., & Fuentes, A. (2019). *La innovación tecnológica en los bancos privados de la ciudad de Guayaquil y su relación con las preferencias del cliente*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Molina, C., & Amén, J. (2020). La banca pública y su aporte al desarrollo microempresarial del cantón Portoviejo. *ECA Sinergia*, 11(2), 89-107.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2359](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2359)

- Molina, H., & Conca, F. (2000). *Innovación Tecnológica y competitividad empresarial*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Montealegre, I. (2009). *La cultura organizacional de la innovación como generadora de valor en las empresas Quala S.A. Tesis*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Morgan Beltrán, J. (2017). Dirección estratégica para la planeación financiera en instituciones educativas internacionales. *redalyc.org*, 5.
- Muñoz-Upegui, D., & Acosta-González, N. (2020). Fragilidad financiera en el sistema. *Revista Economía y Política*, 4-6.
- Nieto, M. (2016). La Dirección Estratégica de la Innovación en Entornos Dinámicos. *Innovación crecimiento económico y empresarial y bienestar social*, 98-106.
- OCDE. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development*. Paris: OCDE.
- Olaya, A. (2008). Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento Schumpeteriano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 237-246.
- Ordoñez, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio. *Redalyc*, 3.
- Perezco, E. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 9(2), 488 - 504.

- Plan de Creación de Oportunidades . (2021). Plan de Creación de Oportunidades . Quito:  
Consejo Nacional Electoral.
- Ponti, F. (2012). *Innovación: siete pilares para una cultura empresarial innovadora*. Madrid:  
Universidad Complutense de Madrid.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*,  
65-82.
- Primicias. (15 de octubre de 2021). *La innovación en Ecuador mejora por el desarrollo del  
mercado. Disponible en: .* Obtenido de  
[https://www.primicias.ec/noticias/economia/innovacion-ecuador-mejora-desarrollo-  
mercado/](https://www.primicias.ec/noticias/economia/innovacion-ecuador-mejora-desarrollo-mercado/)
- Primicias. (20 de junio de 2022). *Ecuador: un país de emprendedores, pero con poca  
innovación*. Obtenido de [https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-  
emprendedores-poca-innovacion/](https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-emprendedores-poca-innovacion/)
- Quintanas, J. (2004). Tecnología y estrategia en la banca de fin de siglo. *Papeles de Economía  
Española*(58), 174-190.
- Quintero, J. (2015). *La formación de la estrategia de innovación en el sector de la construcción*.  
México: UNAM.
- Ramírez, G. (2006). *Gestión de la innovación: una visión actualizada para el contexto  
iberoamericano*. La Habana: Editorial Academia.

Seido, M., Pavinelli, J., & Elain, T. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil. . *Journal of Engineering and Technology Management*, 63-92.

Shepherd, C., Ahmed, P., & Ramos, L. (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson Educación.

Shepherd, C., Ahmed, P., & Ramos, L. (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson Educación.

*Superintendencia de Bancos*. (11 de 06 de 2022). Obtenido de Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>

Tavassoli, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 1887–1901.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

World Intellectual Property Organization. (2022). *Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis*. Geneva: WIPO.

## **Anexos**

### **Anexo A. Formato de entrevista**

#### **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

#### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista para conocer la gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil.

1. ¿Considera usted que la innovación es importante en el sector bancario? ¿Por qué?
2. ¿Dentro de su institución como se ha manejado el tema de la innovación en los servicios que ofrecen como institución?
3. ¿Disponen de un departamento o unidad encargado de la gestión de la innovación?
4. ¿Cómo es el proceso de implementación de innovación para un servicio dentro de su institución?
5. ¿Con que tipos de servicios innovadores cuenta su institución?
6. ¿Cree usted que la innovación logra hacer a su institución más competitiva dentro del sistema financiero?
7. ¿Considera que el cliente hace uso de los servicios digitales más que los canales tradicionales?
8. ¿Su institución realiza una inversión fuerte en cuanto a procesos de innovación?
9. Con la aplicación de nuevas tecnologías ¿Cómo ve usted el futuro de la banca en el país?



## Anexo B. Entrevista Entidad A

### Entrevista 1. Funcionario Entidad A

Cargo: Desarrollo Digital

Entrevistador: Jeornel Sánchez

Fecha de la entrevista: 27 de julio de 2022

---

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera usted que la innovación es importante en el sector bancario? ¿Por qué?	<p>En los tiempos actuales, el internet lo abarca prácticamente todo y está presente en todo lo cotidiano de las personas, desde el celular, hasta el uso de medios como la TV, hay edificios inteligentes y estamos rodeados de tecnología a cada momento.</p> <p>Los bancos son intermediarios financieros para todo tipo de actividad comercial de las personas y empresas y en ese sentido son una parte importante de las actividades de la sociedad. La innovación facilita el acceso de las personas a todos sus servicios en todo momento y lugar y se ha venido desarrollando a pasos gigantes y de seguro que el crecimiento bancario acompañado de la tecnología seguirá creciendo.</p>
2	¿Dentro de su institución como se ha manejado el tema de la innovación en los servicios que ofrecen?	<p>El Banco Pichincha decidió hace ya algunos años poner un fuerte énfasis en el tema de la tecnología y la innovación, dando paso a la creación incluso de una Unidad de Desarrollo Digital que antes no existía. Sin embargo, ante el incremento de la competencia bancaria con servicios innovadores y hoy somos líderes en algunos servicios con relación a nuestra competencia.</p> <p>Lo bonito de la innovación es que está en constante cambio y crecimiento, por lo que cada día se trabaja en buscar nuevas formas de innovar y de incluir tecnologías para el servicio de nuestros clientes.</p>
3	¿Disponen de un departamento o unidad encargado de la gestión de la innovación?	<p>Si, la Unidad de Desarrollo Digital está encargada de optimizar la eficiencia de los servicios bancarios de la institución. Estamos en constante búsqueda de nuevos y mejores métodos para aplicarlos a nuestros servicios.</p> <p>También ayudamos a la Unidad de Seguridad Bancaria en la detección de posibles problemas de seguridad que se puedan desarrollar desde los aplicativos digitales, con la finalidad de mejorar la seguridad para el banco y para los clientes.</p>
4	¿Cómo es el proceso de implementación de innovación para un servicio dentro de su institución?	<p>En la unidad donde desarrollamos el tema de la innovación, existen personas que están desarrollando y buscando la manera de optimizar los recursos que ya disponemos, así como de generar nuevas innovaciones.</p> <p>Las distintas unidades de la institución también nos hacen pedidos específicos en los que ellos creen que es necesario optimizar un recurso, ya sea por pérdida de eficiencia o porque notan que el</p>

---

---

		<p>cliente pierde interés por ejemplo en acceder a la banca electrónico, entonces nosotros buscamos optimizar pasos o hacer los aplicativos más amigables y rápidos para que el cliente tenga una mejor experiencia.</p> <p>Cuando se define un servicio este pasa a diferentes pruebas hasta que se decida si se implementa o no finalmente, ya que puede existir diversos errores o poca aceptación por parte de los usuarios finales del producto.</p>
5	¿Con que tipos de servicios innovadores cuenta su institución?	<p>A partir de la implementación tecnológica bancaria, la institución empezó con la introducción de cajeros automáticos para facilitar los retiros de efectivo del usuario. Así mismo, tenemos un aplicativo llamado de una que realiza transferencias inmediatas entre usuarios del banco solamente colocando el número de cuenta o con el número de teléfono. Actualmente es la aplicación bancaria más descargada a nivel nacional.</p> <p>También generamos un servicio de crédito que es inmediato, para usuarios precalificados puedan acceder a su crédito solamente con una foto de su cedula y con un código remitido al celular, lo que hace que el dinero este en la cuenta del usuario en menos de 5 minutos.</p>
6	¿Cree usted que la innovación logra hacer a su institución más competitiva dentro del sistema financiero?	<p>En la actualidad todos los bancos tienen la necesidad de innovar para estar presentes en el mercado, por esa razón todos buscan innovar y tienen acceso a tecnología. Lo que marca la diferencia entre cada institución son los pequeños detalles que puedan presentar en productos específicos, lo que hace que el usuario se decante por ser cliente de tal o cual banco.</p> <p>Banco Pichincha siempre se ha caracterizado por ser innovador y por estar a la vanguardia en el sistema financiero lo que le permite ir al frente en el campo de la innovación financiera. Si bien la competencia es amplia y durísima, nuestra institución cuenta con los medios para seguir liderando temas de innovación.</p>
7	¿Considera que el cliente hace uso de los servicios digitales más que los canales tradicionales?	<p>Si, en los últimos años los usuarios han venido migrando desde los canales físicos más tradicionales hasta los canales digitales. Hay usuarios que son clientes y que manejan diversos productos y que nunca han visitado una agencia, eso es una muestra de la capacidad que tiene la institución para manejar la tecnología en beneficio de nuestros clientes</p>
8	¿Su institución realiza una inversión fuerte en cuanto a procesos de innovación?	<p>Si, destina una buena cantidad de recursos que lamentablemente no le puedo compartir por temas de seguridad ante la competencia, pero han decidido innovar frecuentemente y para ello se necesita siempre estar dotados de todos los recursos, no solo financieros, sino también humanos.</p>
9	Con la aplicación de nuevas tecnologías ¿Cómo ve usted el futuro de la banca en el país?	<p>La banca de por si tiene un mercado consolidado. La innovación tecnológica solo facilita la permanencia del giro de negocio, además que facilita también la vida del usuario y su relación con el banco, por lo que se espera un buen futuro para el sector financiero en el Ecuador.</p>

---

## Anexo C. Entrevista Entidad B

### Entrevista 2. Funcionario Entidad B

Cargo: Unidad Transformación Digital

Entrevistador: Jeornel Sánchez

Fecha de la entrevista: 01 de agosto de 2022

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera usted que la innovación es importante en el sector bancario? ¿Por qué?	<p>Considero que la innovación ha llegado a definir actualmente al sector financiero, debido a que las personas buscan un banco que le brinde facilidades para acceder a los servicios que tiene con la institución. El usuario busca rapidez, calidad y seguridad bancaria y la innovación permite y facilita eso, por lo que sí, la innovación es demasiado importante para los bancos y su negocio.</p>
2	¿Dentro de su institución como se ha manejado la gestión de la innovación en los servicios que ofrecen como institución?	<p>El Banco Guayaquil en la actualidad viene implementado diversos mecanismos tecnológicos dentro de los servicios prestados a los usuarios. Los directivos han considerado importante que el tema de tecnología e innovación sea asumido de manera responsable, y se ha incrementado el personal en esta área para desarrollar el trabajo de mejor manera.</p>
3	¿Disponen de un departamento o unidad encargado de la gestión de la innovación?	<p>Para Banco Guayaquil la innovación es un tema que no es ajeno ni está aislado a las demás obligaciones de la institución, por lo que se viene trabajando en desarrollar importantes servicios para nuestros usuarios.</p> <p>Si, en el banco existe el Departamento de Transformación Digital que tiene la misión de desarrollar procesos de innovación para los procesos y servicios de la institución. En el Departamento trabajan 28 personas y estamos encargados de los aplicativos digitales de la institución.</p>
4	¿Cómo es el proceso de implementación de innovación para un servicio dentro de su institución?	<p>Tenemos la oportunidad de generar y presentar propuestas ante nuestros superiores, una vez que nos dan la autorización para desarrollar, el equipo se pone a trabajar siempre con una persona que conozca el proceso en el cual se quiere innovar.</p> <p>También acogemos pedidos que hacen los diferentes departamentos cuando identifican que están teniendo problemas en algún servicio, con la finalidad de buscar una solución al problema o generar un nuevo procedimiento para cubrir las fallas o errores que se presentan. De igual manera, siempre se tiene reuniones semanales de análisis de los productos que cuentan con tecnología para ir corrigiendo en el camino.</p>

---

5	¿Con que tipos de servicios innovadores cuenta su institución?	<p>Uno de los primeros servicios con los que Banco Guayaquil rompió el mercado fue los Bancos del Barrio, que luego casi todas las instituciones bancarias implementaron. Esa idea innovadora buscaba acercar el banco hacia aquellas personas que por distintos motivos se venían rehusando a bancarizarse; por lo que la idea fue que, si no quiere venir al banco, el banco debía ir hacia ellos; y en realidad fue un gran éxito para el banco pues le permitió incrementar el número de usuarios.</p> <p>Nuestro fuerte también son los canales de atención digital donde nuestros funcionarios resuelven problemas y colaboran prestando servicios de manera digital, optimizando el tiempo del cliente y prestando un servicio personalizado. La banca digital también es un servicio que, si bien ya está implementado, siempre se busca estar innovándolo para beneficio del cliente.</p>
6	¿Cree usted que la innovación logra hacer a su institución más competitiva dentro del sistema financiero?	<p>La innovación es un punto importante que creo que todos los bancos consideran actualmente para ver cómo está la competencia dentro del sector. El tema del Banco del Barrio en su momento puso a la cabeza a nuestra institución en este tipo de servicio, pero poco a poco se fue desplazando cuando otros bancos también lo implementaron,</p> <p>Creo que la innovación le puede dar a un banco cierta ventaja competitiva cuando ofrece un producto nuevo y diferente, pero con seguridad en el corto plazo, la competencia también tendrá el mismo producto de una manera diferenciada, pero así mismo es el tema del mercado y de la competencia. Nosotros buscamos ser los primeros en diversas cuestiones que venimos trabajando.</p>
7	¿Considera que el cliente hace uso de los servicios digitales más que los canales tradicionales?	<p>Si, más del 85% de los clientes actuales del banco hacen uso de los canales digitales de la institución. Considero que al menos en un par de décadas los bancos trabajarán netamente con servicios remotos y digitales y que poco a poco se irá perdiendo la necesidad de acudir a un banco para obtener un servicio financiero.</p>
8	¿Su institución realiza una inversión fuerte en cuanto a procesos de innovación?	<p>Si, desde hace un par de años incluso se ha incrementado, por un tema de competencia y de no quedar rezagado en el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones. Hoy es una necesidad para la institución ponerse a la vanguardia dentro del sector.</p>
9	Con la aplicación de nuevas tecnologías ¿Cómo ve usted el futuro de la banca en el país?	<p>Como lo mencione antes, creo que los bancos llegarán a ser netamente digitales en algún momento, por lo que su futuro puede estar garantizado desde ese punto de vista tecnológico y digital.</p>

---

## Anexo D. Entrevista Entidad C

### Entrevista 3. Funcionario Entidad C

Cargo: Medios Tecnológicos

Entrevistador: Jeornel Sánchez

Fecha de la entrevista: 15 de agosto de 2022

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera usted que la innovación es importante en el sector bancario? ¿Por qué?	<p>En la actualidad, la innovación es el principal motor de las instituciones financieras. Los bancos se diferencian entre sí por los servicios que brindan a sus clientes, y en este sentido y eso les permite ganar una cuota de mercado superior o inferior a otros bancos, por lo que la innovación se convierte en la clave del negocio para los bancos.</p>
2	¿Dentro de su institución como se ha manejado la gestión de la innovación en los servicios que ofrecen como institución?	<p>Esta institución es líder en innovación a nivel nacional. Fue la primera institución en insertar los cajeros automáticos en el país en la década del 70 y desde entonces ha sido pionera en estar a la cabeza de servicios innovadores en el país. La gestión arranca con un buen equipo de trabajo y contando con todo el apoyo de los directivos, quienes no escatiman esfuerzo alguno en poner los recursos para explotar la creatividad del equipo de trabajo. Incluso la institución y nuestro departamento han tenido reconocimientos nacionales e internacionales por el trabajo realizado.</p>
3	¿Disponen de un departamento o unidad encargado de la gestión de la innovación?	<p>El Departamento de Medios Tecnológicos en el que trabajan actualmente cerca de 28 personas entre directivos y personal operativo. En este departamento existe un equipo creativo que está permanentemente buscando soluciones innovadoras para los servicios y productos de la institución.</p> <p>Además, existen diseñadores gráficos que le dan vida a las ideas que surgen en el equipo y que quienes son finalmente quienes modelan los productos finales, siempre pensando en lo que está de moda o es más útil para los clientes. Tenemos una ventaja enorme que son los colores de la institución que son agradables para el usuario y que muchas veces incluso nos piden que algún producto no sea de diferente color, sino que utilice la tonalidad azul.</p>
4	¿Cómo es el proceso de implementación de innovación para un servicio dentro de su institución?	<p>El proceso empieza con la identificación de una necesidad para la institución. Esta puede salir del propio equipo creativo o por solicitud de un departamento que ve que un producto está teniendo poca acogida o que su acogida se viene reduciendo notablemente.</p> <p>Muchas veces nos ponemos en el rol de clientes, porque</p>

---

		<p>también somos clientes de instituciones financieras y pensamos en cómo nos gustaría que un producto sea o que fuera más rápido o más seguro si es tecnológico.</p> <p>En base a una lluvia de ideas en el que participa todo el equipo, se definen diversas estrategias para ser implementadas como planes piloto. Luego pasa a ser diseñadas gráficamente y tecnológicamente para las respectivas pruebas. Antes de lanzar un producto formalmente siempre hacemos pruebas en un número reducido de clientes para que nos den su opinión, este proceso puede llevar un par de meses antes de que se tome la decisión de salir finalmente.</p> <p>Uno de los primeros servicios con los que se contó en el país fue la implementación de los primeros cajeros automáticos, y desde entonces la institución ha sido pionera en el desarrollo de productos y servicios digitales de todo tipo. Por ejemplo, tenemos la asistente virtual Sophi, que funciona por WhatsApp, ya que todo el mundo utiliza este aplicativo en la actualidad.</p>
5	¿Con que tipos de servicios innovadores cuenta su institución?	<p>Nuestro fuerte también son los canales de atención digital donde nuestros funcionarios resuelven problemas y colaboran prestando servicios de manera digital, optimizando el tiempo del cliente y prestando un servicio personalizado. La banca digital también es un servicio que, si bien ya está implementado, siempre se busca estar innovándolo para beneficio del cliente. En la ciudad de Quito contamos con un punto totalmente touch que está operativa las 24 horas del día, algo que ninguna otra institución tiene en el país.</p>
6	¿Cree usted que la innovación logra hacer a su institución más competitiva dentro del sistema financiero?	<p>La innovación es la clave del éxito bancario y este banco se lo toma muy en serio cuando invierte en I+D, pues es el plus que logra diferenciarlo de otras instituciones financieras a nivel nacional.</p>
7	¿Considera que el cliente hace uso de los servicios digitales más que los canales tradicionales?	<p>Totalmente, la mayoría de servicios de la institución se centraron en que el cliente ya no tenga que asistir a una agencia física sino solamente para el retiro de productos físicos como tarjetas o chequeras, que por seguridad se debe verificar la identidad del cliente personalmente. Pero, por ejemplo, apertura de cuentas, de pólizas las puedes hacer desde tu celular incluso. Entonces nuestros clientes ya los podemos considerar Smart a más de un 95% de ellos.</p>
8	¿Su institución realiza una inversión fuerte en cuanto a procesos de innovación?	<p>Si, como le dije la innovación es el pilar de este banco para estar a la cabeza del sistema financiero en temas de innovación, por lo que el apoyo en cuanto a recursos es demasiado importante.</p>
9	Con la aplicación de nuevas tecnologías ¿Cómo ve usted el futuro de la banca en el país?	<p>At través de la banca, las ciudades se han venido modernizando, así que el futuro aún está por llegar en temas de innovación bancaria. Creo que pronto podremos observar servicios increíbles.</p>

---

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sánchez Candelario Jeornel Steven**, con C.C: **0929050292** autor del trabajo de titulación: **Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de septiembre de 2022**

f. Jeornel Sánchez S.

Nombre: **Sánchez Candelario Jeornel Steven**

C.C: **0929050292**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Gestión de la innovación en las empresas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR</b>	Sánchez Candelario Jeornel Steven		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Ing. Sopo Montero Gerson Rosenberg, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Economía y Empresa		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	88
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Empresas; Finanzas, Bancario		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Innovación, gestión de la innovación, modelo de gestión de la innovación; servicios bancarios		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar un análisis de la gestión de la innovación en las empresas financieras de la ciudad de Guayaquil en Ecuador. El sector financiero ecuatoriano es un sector altamente competitivo, en el que para lograr posicionarse y diferenciarse de los demás es indispensable que la innovación este presente en todos sus productos y servicios, de manera que se optimicen los recursos y se oferten diversos servicios diferenciados y personalizados para sus clientes. El análisis de la información identifica que los procesos de gestión de la innovación en este tipo de empresas inician con la identificación de ideas que pasan a formar parte de los proyectos a desarrollar y ejecutar, para finalmente explotar los resultados, que se traducen en beneficios para la empresa. Esta propuesta parte de una explicación conceptual y teórica de la gestión de la innovación enfocada hacia la competitividad de las empresas financieras, basada en los elementos estratégicos de la gestión de la innovación y la valoración de la competitividad empresarial.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-59240237	<b>E-mail:</b> jeornel.sanchez@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> David Coello Cazar		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:david.coello@cu.ucsg.edu.ec">david.coello@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			