

HF5386  
R35

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN MERCADEO**

**Rol de la Innovación en los Emprendimientos Exitosos del Área  
Metropolitana del Estado Mérida**

**Autora: Adriana Rangel  
Tutor: José A. Tinto**

**Mérida, Junio 2014**

**Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )**

## **Agradecimientos**

A Dios, por iluminar mi camino y colocar a las personas correctas en el tiempo perfecto.

A mis hijas, por su amor y por comprender mis ausencias. Espero que este esfuerzo les sirva de ejemplo.

A mi esposo, por su amor y apoyo incondicional. Este trabajo también es dedicado a tu gran espíritu emprendedor.

A mis padres por enseñarme con su amor y ejemplo a lograr las metas con constancia y perseverancia.

A mi familia por su apoyo en todo momento.

Al Profesor José A. Tinto por promover, motivar y orientar este proyecto. Gracias por enseñarme el interesante mundo de la innovación y el emprendimiento.

A los emprendedores exitosos que han colaborado en este estudio. Sus historias inspiraron esta investigación.

A los profesores expertos, por su valiosa información para desarrollar este proyecto.

A todos los colaboradores que ayudaron a darle forma a esta investigación, entre asesores, evaluadores y en especial a la Profesora Sofía Izquierdo por sus orientaciones y valioso análisis estadístico.

Al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE, por brindarme la oportunidad de lograr esta meta.

A los miembros de la CLIE por motivar este estudio. Este pequeño aporte es para todos ustedes y para el crecimiento de la cátedra.

A todos Gracias.

Adriana

## **Dedicatoria**

**A Marcela, Camila y Anarella,  
mis emprendimientos más exitosos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Índice General

	pp.
INDICE DE CUADROS.....	ix
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
INDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I	
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos.....	12
Justificación .....	13
Variables de la Investigación.....	16
CAPITULO II	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Marco Teórico.....	27
Innovación.....	27
Emprendimiento.....	63

Operacionalización de Variables.....	80
<b>CAPITULO III</b>	
Enfoque de Investigación.....	88
Tipo de Investigación.....	90
Diseño de investigación .....	90
Población y Muestra.....	91
Técnica de recolección de datos.....	94
Instrumento de Recolección de Datos.....	95
Validez y Confiabilidad.....	95
Procedimiento de la Investigación.....	96
<b>CAPITULO IV</b>	
Presentación y Análisis de los Resultados.....	99
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>213</b>
<b>LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>219</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>221</b>
<b>ANEXOS</b>	
A. Listado de Empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida.....	232
B. Guía de Entrevista a Expertos EXP-1.....	254
C. Encuesta sobre Innovación a empresarios ROLIYE13.....	256

D.	Análisis Programa Nvivo10.....	265
E.	Frases de Factores de Éxito de Emprendimientos Exitosos.....	287
F.	Matriz de Correlación.....	290
G.	Matriz de Comunalidades.....	294
H.	Matriz de Correlación en Componentes.....	298
I.	Cartas de Validación de Instrumentos.....	302

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Índice de Cuadros

	pp.
1 Diversidad de Visiones sobre el cambio Radical e Incremental.....	33
2 El Emprendedor en el Pensamiento Económico.....	67
3 Factores de Medición de Éxito.....	74
4 Frecuencia de Palabras Encontradas en las Entrevistas a Expertos....	101
5 Frecuencia de Ejemplos de Emprendimientos Clasificados Como Exitosos en las Entrevistas a Expertos.....	119
6 Identificación de Emprendimientos Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida.....	122
7 Año de Creación del Emprendimiento.....	126
8 Ciudad Donde se Ubica el Emprendimiento.....	127
9 Municipio del Área Metropolitana del Estado Mérida donde se Ubica el Emprendimiento.....	127
10 Emprendimientos Exitosos como Parte de un Grupo de Empresas Nacionales.....	128
11 Cantidad de Sucursales de los Emprendimientos Exitosos.....	129
12 Principales Productos de los Emprendimientos Exitosos.....	131
13 Aspectos más Importantes que han Llevado a los Emprendimientos al Éxito Actual.....	133
14 Participación en el Mercado Merideño de los Emprendimientos Exitosos.....	127
15 Crecimiento Financiero de los Emprendimientos Exitosos.....	129
16 Grado de Satisfacción de los Clientes de los Emprendimientos Exitosos.....	136
17 Grado de Instrucción de los Empleados de los Emprendimientos Exitosos.....	141
18 Actividades de Innovación Desarrolladas por los Emprendimientos Exitosos.....	146

19 Escala de Jerarquía en cuanto a Actividades de Innovación Aplicadas en los Emprendimientos Exitosos.....	147
20 Distribución Porcentual de la Asignación de Recursos a las Actividades de Innovación.....	148
21 Existencia de Unidades Especiales de I&D, Diseño y Control de Calidad.....	150
22 Inversión de los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D.....	151
23 Porcentaje de Inversión de los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D.....	152
24 Resultados de Proyectos de Capacitación en Gestión Empresarial de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D.....	152
25 Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Bienes de Capital que Impliquen Cambios Tecnológicos Asociados a Productos y Procesos nuevos.....	153
26 Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Hardware.....	155
27 Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Consultoría.....	156
28 Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Software.....	158
29 Presencia de Programas de Capacitación Tecnológica del Personal Técnico en los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años.....	160
30 Capacitación en Innovación de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos.....	160
31 Capacitación en Gestión Empresarial de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos.....	161

32 Presencia de Innovación Organizacional en los Emprendimientos Exitosos.....	164
33 Porcentaje de Inversión de Innovación Organizacional en el Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos.....	167
34 Presencia de Innovación de Productos y/o Servicios en los Emprendimientos Exitosos.....	168
35 Presencia de Innovación en Mercadeo y/o Comercialización en los Emprendimientos Exitosos.....	170
36 Presencia de Innovación de Procesos en los Emprendimientos Exitosos.....	172
37 Distribución Porcentual Promedio de las Fuentes de Financiamiento para la Innovación Utilizadas en los Emprendimientos Exitosos.....	175
38 Solicitud de Patentes de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años.....	177
39 Presencia de Procesos Certificados en los Emprendimientos Exitosos.....	178
40 Jerarquización de Objetivos de Innovación Perseguidos por los Emprendimientos Exitosos.....	181
41 Jerarquización de Fuentes de Información para la Innovación en los Emprendimientos Exitosos.....	183
42 Presencia de Acuerdos de Cooperación para la Innovación de los Emprendimientos Exitosos con Otras Organizaciones.....	185
43 Organizaciones que han realizado de Acuerdos de Cooperación para la Innovación con los Emprendimientos Exitosos.....	186
44 Grado de Satisfacción de los Emprendimientos Exitosos con los Acuerdos de Cooperación con Otras Organizaciones.....	188
45 Impacto Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos.....	191
46 Impacto en el Desempeño Económico Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos.....	192

47 Impacto Ambiental Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos.....	193
48 Varianza total explicada. Método de extracción: Análisis de componentes principales.....	205
49 Matriz de Componentes. Método de extracción: Análisis de componentes principales a 7 componentes extraídos.....	208

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Índice de Gráficos

	pp.
1 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Apertura de Nuevos Establecimientos.....	104
2 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Buena Relación con el Entorno.....	105
3 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Calidad de Producto o Servicio.....	106
4 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Crecimiento.....	107
5 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Enfoque en el Entorno Merideño.....	108
6 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Orientado al Mercado.....	109
7 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Innovación.....	110
8 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Participación en el mercado.....	111
9 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Recursos Humanos.....	112
10 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Responsabilidad Social.....	114
11 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Satisfacción del Cliente.....	115
12 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Sustentabilidad.....	116
13 Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Tiempo en el Mercado.....	116
14 Sector de Actividad Económica de los Emprendimientos Exitosos.	132

15 Participación en el Mercado Merideño de los Emprendimientos Exitosos.....	136
16 Crecimiento Financiero de los Emprendimientos Exitosos.....	138
17 Grado de Satisfacción de los Clientes de los Emprendimientos Exitosos.....	139
18 Presencia de Diferencias en la Remuneración de los Empleados de los Emprendimientos Exitosos.....	143
19 Origen de los Bienes de Capital que Impliquen Cambios Tecnológicos Asociados a Productos y Procesos Nuevos de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años.....	154
20 Áreas de Aplicación de las Consultorías de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años.....	157
21 País de Origen del Consultor o Firma Consultora Contratada de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años .....	157
22 País de Origen del Software Implantado en los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años.....	159
23 Porcentaje de Inversión en Capacitación en Gestión Empresarial de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos.....	162
24 Porcentaje de Presencia de Innovación Organizacional en los Emprendimientos Exitosos.....	166
25 Porcentaje de Presencia de Innovación de Producto y/o Servicio en los Emprendimientos Exitosos.....	169
26 Porcentaje de Presencia de Innovación de Producto con mejora significativa en las características en los Emprendimientos Exitosos	169
27 Porcentaje de Presencia de Innovación en Mercadeo y/o Comercialización en los Emprendimientos Exitosos.....	172
28 Porcentaje de Presencia de Innovación de Procesos.....	174
29 Porcentaje del Presupuesto destinado a la Innovación de Procesos en los Emprendimientos Exitosos.....	174

## Índice de Figuras

	pp.
1 Agrupación de las distintas definiciones del concepto de innovación.....	31
2 Transiliencia y Clases de Innovación.....	38
3 Modelo de Kline.....	43
4 Matriz de tamaños muestrales para estimar proporción de la población finita de emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.....	93

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL (CIDE)  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**ROL DE LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL  
ÁREA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA**

Autor: Adriana Rangel  
Tutor: José A. Tinto  
Fecha: Noviembre, 2013

**RESUMEN**

En las actuales condiciones de competitividad, las empresas se enfrentan al desafío de mantener su desarrollo económico dentro de mercados que se encuentran cada vez más saturados. Ante esta realidad, se presenta la interrogante de cómo se puede mejorar esta situación para así construir organizaciones con éxito y continuidad en el tiempo. A partir de esta premisa la presente investigación tuvo como propósito determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Para esto se establecieron los criterios que permiten catalogar un emprendimiento como exitoso, a su vez se identificaron los elementos innovadores que presentaron las empresas calificadas como emprendimientos éxitos. Para lograrlo se aplicó un enfoque mixto, de tipo exploratorio-descriptivo con un diseño correlacional-causal, a través del análisis factorial. Los resultados obtenidos evidencian que el rol de la innovación es potenciar el éxito y la permanencia en el tiempo a través de la participación del mercado, la competitividad y la productividad. Todo esto a partir de la realización de innovaciones relacionadas con la adquisición de tecnología incorporada o no al capital, así como de actividades de mercadeo y comercialización, diseño de productos y servicios, capacitación e innovación y desarrollo.

**Descriptores:** Innovación, emprendimiento, éxito

## Introducción

Los negocios se reinventan continuamente en la búsqueda de mejorar su desarrollo económico, la calidad de vida de sus clientes, el desarrollo social y el entorno ambiental que les rodea. La innovación juega un papel importante en esta dinámica empresarial. Las nuevas ideas y oportunidades que se adoptan en las empresas las convierten en organizaciones capaces de afrontar con éxito los desafíos del mundo actual.

Ahora bien, la innovación no es una receta que funcione de igual modo para todas las empresas; si ésta se quiere llevar adelante es necesario considerar una serie de factores que garanticen resultados positivos. En función de esto, el presente estudio pretende determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida, con el fin de realizar aportes en relación a cómo la innovación se desarrolla en el mundo empresarial local y cómo influye en el éxito empresarial de esas organizaciones.

Por otro lado, esta investigación busca generar conocimiento contextualizado, a la realidad merideña, que permita comprender los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso en la región y como, las empresas objeto de estudio, han aplicado la innovación en cuanto a actividades, tipos, objetivos, financiamiento y fuentes para desarrollarla. Además, se busca conocer si la innovación ha ayudado a desarrollar las relaciones empresa-cliente y esto les ha permitido desarrollo económico y permanencia en el tiempo. A su vez, se busca contribuir a crear conocimiento para la formación de nuevos empresarios exitosos en la región.

Esta investigación presenta cuatro capítulos:

El capítulo I muestra el planteamiento del problema, las variables de investigación que se busca responder, los objetivos generales y específicos de la investigación y la justificación.

El capítulo II expone los antecedentes y fundamento teóricos, éstos están basados en los aportes de distintos autores, no sólo a nivel nacional sino internacional.

El capítulo III describe y especifica los procedimientos metodológicos utilizados en la investigación, así como el tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamientos y análisis de datos aplicados a la misma.

En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos a partir de la entrevista a los expertos para indagar cuáles son los criterios para considerar un emprendimiento como exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida, así como también la observación documental para escoger estos emprendimientos exitosos y finalmente los resultados del cuestionario aplicado a los emprendimiento exitosos, del área objeto de estudio, escogidos para establecer la relación entre la innovación y el éxito de dichos emprendimientos y determinar el rol de la innovación.

En el capítulo V se muestran las conclusiones obtenidas del trabajo final de grado. Por último se presentan las limitaciones y recomendaciones de la investigación.

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia se han producido grandes transformaciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas que no han surgido por casualidad, sino de la iniciativa de aprovechar oportunidades y recursos para satisfacer necesidades del ser humano. Estos cambios cada día se presentan de manera acelerada, es por ello que uno de los grandes desafíos para las empresas, a nivel mundial, es mantener su desarrollo económico dentro de mercados que se encuentran cada vez más saturados.

En las nuevas condiciones competitivas de globalización e incertidumbre las empresas deben lograr fortalecer el papel de la innovación, tanto en empresas establecidas como en la creación de nuevas empresas, para garantizar su continuidad en el mercado. Al respecto, Gómez, Villena y Shilkrut (2007) exponen que:

Para las empresas de hoy, la competencia es cada vez más abrumadora: la tecnología, el contar con recursos humanos altamente preparados, son realidades que obligan a las empresas a luchar incansablemente por mejorar su propuesta de valor. El centro de este esfuerzo está precisamente en la capacidad de innovar. (p.7).

El Foro Económico Mundial en Reporte de Competitividad Global 2010-2011 explica que la innovación es importante para las economías, pues las acerca a las fronteras del conocimiento. Este Foro destaca que las

economías menos desarrolladas pueden mejorar su productividad a partir de aceptar en sus países las tecnologías existentes, ya que a medida que esas economías se desarrollan deberán crear y presentar nuevos productos para fomentar la competitividad.

Estrada, García y Sánchez (2009) en su estudio empírico sobre factores determinantes del éxito competitivo, de la PYME en México, revelan que las empresas con alto rendimiento le dan mayor importancia a la innovación en productos, procesos y gestión. Este resultado pone de manifiesto la importancia de la innovación para el desarrollo de la competitividad, el estímulo, la creatividad y la eficiencia. Este estudio, desde una visión empírica, encontró que las PYME con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos y productos, que gestionan con un nivel tecnológico superior en comparación con competidores del mismo sector.

De igual manera, Cervilla de Olivieri (2005) en su estudio, sobre excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos en la industria venezolana de autopartes, muestra como empresas venezolanas aplican la innovación en procesos y productos para lograr alcanzar ventajas competitivas sostenibles como calidad, flexibilidad y reducción en los costos y en tiempos del ciclo productivo, esto les ha permitido producir vehículos con atributos importantes para los consumidores. Dentro de estos atributos podemos señalar: calidad, precio, rapidez y confiabilidad en la entrega.

De lo antes expuesto se puede concluir que en todo emprendimiento que pretenda crecer y ser rentable en los agitados tiempos es necesario innovar; Ya no es suficiente con hacer las cosas bien, hay que hacerlas mejor para así generar ideas que permitan superar a los competidores, especialmente

en estos tiempos de economía interconectada y de mercados abiertos. Existe acuerdo en que la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (citado en Escorsa y Valls, 2003), por ejemplo, expresa que: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones" (p.19).

Es importante señalar que este proceso innovador, destacado en distintas investigaciones, debe estar sobre la base del conocimiento y las necesidades del consumidor con la finalidad de lograr el éxito de la introducción de las innovaciones en el mercado. En este punto el marketing juega un papel importante, ya que ayuda a la identificación de las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, además de ayudar al diseño, la comunicación y comercialización de dichas innovaciones; se infiere así que las tres piedras angulares de un emprendimiento exitosos son la creatividad, la innovación y el marketing, las cuales son definidas por Schnarch (2007) de la siguiente manera:

La creatividad se relaciona con la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la innovación se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas y el marketing no solo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones a la validación y comercialización. (p.1)

La innovación se establece como la función fundamental del emprendimiento, ya sea en una compañía existente o en una nueva empresa. Ésta es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza (Drucker, 2002)

Cada año en Venezuela se abren muchas empresas, esto la ubica para el año 2007 en el cuarto lugar de países con actividad emprendedora temprana, luego de Tailandia, Perú y Colombia. En el GEM 2009 (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2011) Venezuela disminuyó su posición al octavo lugar, aún así sigue dentro de los 10 países más emprendedores en el mundo, aunque el dato resulta ser muy positivo, el nivel potencial de emprendimiento es bajo y su porcentaje de fracaso es alto.

En este sentido, según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), elaborado en Venezuela, la brecha entre los valores de creación de empresas y empresas establecidas es particularmente llamativa, ya que por cada empresa nueva hay 0,34 empresas establecidas, lo cual denota un problema de "mortalidad infantil" de las organizaciones (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2011), debido a varios factores dentro de los que podemos señalar: a) la falta de habilidades de los emprendedores para identificar y explotar oportunidades b) la administración de recursos c) el equipo de trabajo y d) el manejo del entorno y sus regulaciones.

En relación a la iniciativa empresarial y al desarrollo económico de un país, Fernández, Rodríguez y Vidal (2008) expresan que: "los países con menores ingresos presentan una alta actividad emprendedora, en su mayoría por necesidad y no por oportunidad" (p.16), este el caso de Venezuela donde existe un crecimiento en la actividad emprendedora, pero con una paridad de poder de compra bajo, esto permite sostener que la gran cantidad de emprendedores en un país no es suficiente para generar el desarrollo económico; las nuevas empresas deben tener características que permitan un impacto positivo en la calidad de vida de las sociedades (Fernández y otros, 2008). En relación con ello, para lograr un impacto en la economía las empresas deben generar innovaciones que satisfagan al mercado, que aprovechen nuevos nichos y aumente la competitividad.

Para generar innovaciones, las empresas deben comprender qué es la innovación. La misma es definida por la Real Academia Española (2001) como “acción y efecto de innovar. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. Existen numerosas definiciones acerca del término innovación y numerosos aportes teóricos en torno a este fenómeno, Schumpeter (citado en Kantis y Díaz, 2008), considera que es el conjunto de actividades que transforman una idea o un invento en un producto, o un servicio en un servicio que es comercializable.

Es importante señalar que las primeras definiciones sobre este concepto, establecían una fuerte vinculación y dependencia entre la innovación y la tecnología. De esta manera, en ocasiones ambos conceptos se interpretaban como sinónimos, o al menos, tal y como lo manifiesta Scarone (2005) “desde un punto de vista metodológico, podía entenderse la existencia de una relación causa-efecto” (p.9). Sin embargo, aunque existe una fuerte relación entre ambos conceptos, se debe destacar que innovación no es necesariamente sinónimo de aplicación de tecnología. De hecho, la innovación no es únicamente un proceso técnico, sino que sus dimensiones van más allá hasta constituir un verdadero fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, sus necesidades y deseos (Scarone, 2005).

Más técnicamente, se define la innovación como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente (Gee, 1981). Ramis (2005) expresa que “la innovación suele venir asociada a la idea de “romper con las reglas del juego”. Dicho de otra forma, supone la ruptura de paradigmas o el cuestionamiento profundo de sistemas que hasta el momento han sido plenamente aceptados”. (p.30).

Tal y como se observa, el concepto de innovación presenta diversos enfoques y ha variado a lo largo del tiempo, volviéndose cada vez más amplio. En principio sólo se consideraba el enfoque de innovación vinculado al producto, al proceso y a la tecnología, luego se incorporaron las innovaciones en servicios, hasta llegar a la inclusión de las innovaciones organizativas.

A nivel mundial la innovación de los países es comparada a través del índice mundial de innovación, el cual es un instrumento de análisis que toma en cuenta para su evaluación los recursos para desarrollarla, tales como capital humano, investigación, infraestructura, desarrollo empresarial; y sus resultados, como producción científica y producción creativa de 142 países.

Para el año 2013 países de Europa (Suiza se mantiene en el primer lugar) y Estados Unidos se mantienen en los primeros cinco lugares de naciones más innovadoras. Con respecto a América Latina, los países más innovadores son Costa Rica en el puesto 39, Chile en el 46 y Barbados en el 47. De los países con índices más bajos de la región, se encuentran Paraguay 100, Honduras 107 y Venezuela 114, representando un avance de cuatro puestos respecto a 2012 pero una caída de 12 posiciones al contrastar con los resultados obtenidos en 2011.

A pesar de estos resultados, Soumitra Dutta profesor de la Universidad Cornell opina que Latinoamérica es una región que está tomando decisiones políticas adecuadas en materia de innovación (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2013), ya que la mayoría de sus países está mejorando sus posiciones.

A pesar de que Chile descendió siete puestos del índice global de innovación en el 2013, este país continúa siendo el país de América Latina con más reconocimiento internacional en esta temática. La tasa de innovación de este país se ha ubicado en el promedio de países

pertenecientes a la Unión Europea, ya que el porcentaje de empresas que innovaron en Chile en 2013 es de 26,9%, mientras que el promedio de la UE es de 26,8. Según la afirmación de diversos actores, tanto del gobierno como de asociaciones empresariales, en Chile las políticas de promoción han incentivado de forma importante a que las empresas se atrevan a tomar el desafío, disminuyendo los riesgos, costos del aprendizaje y puesta en marcha de la innovación dentro de las empresas. Se debe señalar que en este país se le ha dado un impulso al emprendimiento e innovación a través de más de 100 programas enfocados en generar una cultura de la innovación (innovación.cl, 2014).

Por su parte, en Venezuela a través de las incubadoras de empresa y los distintos parques tecnológicos creados en el país se promueven proyectos innovadores. Esta promoción se produce a través de la capacitación técnica empresarial y la transferencia de conocimientos de las universidades al sector privado. A su vez el Estado Venezolano en el 2005 creó un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que va del 2005 al año 2030, como un instrumento participativo para la formulación de las políticas públicas de ciencia y tecnología que impulsen el desarrollo integral del país, enmarcado en la Ley Orgánica de Ciencia Tecnología e Innovación (LOTCI) aprobada en el 2005 y reformada en el 2010. La finalidad de este plan según el Centro Nacional de Innovación Tecnológica (CENIT) (2010) se refiere a:

**Construir una cultura científico-tecnológica que oriente sus potencialidades y capacidades hacia la transformación de la sociedad venezolana, a partir de la configuración de valores y modelos de acción que la hagan pertinente, integral, de producción colectiva, comprometida con la inclusión y la vida en el planeta.**

De acuerdo con estadísticas publicadas por el Ministerio para el Poder Popular de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI) en el año 2006, se observó un incremento del apoyo financiero a proyectos de ciencia,

tecnología e innovación, esto permitió que Venezuela experimentara un cambio significativo, de un 0,48% a un 1,78% de inversión financiera en relación al PIB nacional. Para el año 2007 se evidencia aún más este impacto, ya que se realizó una inversión de 2,69% del PIB, esto pone a Venezuela, según el informe de la Red Iberoamericana de Ciencias y Tecnología (RICYT), en primer lugar dentro de los países con más aporte en Ciencia y Tecnología. Este resultado ubica a Venezuela por encima de Estados Unidos y Canadá, pues en estos se invirtieron 2,66% y 1,88%, a su vez Venezuela logra sobrepasar países que muestran una tradición en inversión en esta materia como España, Portugal Y Brasil.

El estado Mérida como parte del entorno nacional se ha insertado en esta iniciativa con la creación de La Corporación Parque Tecnológico de Mérida, los centros y cátedras de innovación de la Universidad de Los Andes, así como también de la creación del Sistema Regional de Innovación (SRI) para la gestión de la ciencia y la tecnología a través de FUNDACITE-Mérida, el cual ofrece, tal y como lo afirman Aguilar, Terán y Blanco (2006), “oportunidades para el desarrollo integral de la región a través de la innovación, la competitividad y el desarrollo del conocimiento local” (p.14). Existen otras instituciones públicas en el estado Mérida y a nivel nacional, para potenciar la innovación en la región, tales como INAPYMI, las cuales financian las iniciativas empresariales, el Programa al Estímulo a la Investigación (PEI) y el proyecto para fomentar la inventiva nacional con el propósito de beneficiar a las comunidades.

Sin embargo, al observar el entorno empresarial a nivel nacional se puede apreciar que en la mayoría de las nuevas empresas la innovación juega un papel menor. De hecho si se toman en cuenta los resultados del Global Entrepreneurship Monitor, el 60,9% de los clientes de nuevos emprendimientos considera que los productos o servicios ofrecidos no son novedosos (Fernández, Rodríguez y Vidal,2008), lo cual muestra un limitado

nivel de innovación en la oferta incorporada al mercado, esto trae como consecuencia que su nivel de competitividad sea bajo, limitando su perduración en el mercado por la falta de estrategias que potencien actividades novedosas y exitosas para continuar en el tiempo. De igual manera, el reporte de Competitividad Global 2011-2012 del Foro Económico Mundial señala que Venezuela tiene un pobre desempeño en cuanto a la innovación, ubicándose en el puesto 126 entre 142 países.

En el Área Metropolitana del estado Mérida se observan cierres de nuevas organizaciones en menos de tres años de creadas, de hecho las Pequeñas y Medianas Industrias en el Municipio Libertador del estado Mérida tiene alta proporción de desaparecer años antes de llegar a la consolidación, de las empresas creadas en el año 2000 para el año 2007 habían desaparecido un 64.29% (Colls, 2007). De igual manera, Fernández et al (2008), en el reporte GEM para Venezuela revela que la actividad emprendedora ha disminuido en la Región Andina (Táchira, Mérida y Trujillo), para el 2003 la región andina había sido la más emprendedora de Venezuela, pero para el año 2008 se encontraba en el penúltimo lugar con un índice de actividad de emprendedora del 8,12%.

Una de las causas de lo planteado, tal como lo expresa Fernández, Rodríguez y Vidal (2008), desde el punto de vista del emprendedor, es la *formación empresarial inadecuada*. Los nuevos emprendedores cuentan con pocas herramientas para desarrollar la creatividad, generar ideas novedosas y llevarlas a la realidad. Colls (2007), muestra en sus resultados que los emprendedores de empresas cerradas en el Municipio Libertador del Estado Mérida han realzado como causas de cierre la ausencia de estrategias de innovación, la falta de habilidades de dirección y situaciones adversas del entorno.

Por tanto, se presentan interrogantes de cómo lograr mejorar estas situaciones y permitir construir organizaciones con iniciativas innovadoras que garanticen el éxito y su perduración en el tiempo. A tal efecto, se pretende con esta investigación conocer si aquellas empresas que han sido exitosas del Área Metropolitana del estado Mérida han realizado actividades novedosas en sus procesos y de ser cierto, cómo las han desarrollado, es decir, comprender mejor de qué manera la innovación ha influido en los factores que han contribuido a su nacimiento y desarrollo.

Es por ello, que la presente investigación busca determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida. Se explorarán los elementos innovadores presentes en las prácticas de empresas exitosas. Este estudio pretende conocer de qué manera influye la innovación en el éxito empresarial para lograr que perduren en el tiempo y permitan el desarrollo económico del Área Metropolitana del Estado Mérida, a su vez busca generar conocimiento contextualizado a la realidad merideña, que permita comprender las acciones de los emprendimientos exitosos en la región y contribuir a crear conocimiento para la formación de nuevos empresarios exitosos.

Para determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, el estudio proyecta dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida?

¿Cuáles son los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso en el Área metropolitana del Estado Mérida?

¿Cuáles son los principales emprendimientos considerados como exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida?

¿Cuáles son los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida?

¿Cuál es la relación entre la innovación y el comportamiento de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida?

¿Cómo es el Rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida?

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

### **Objetivos Específicos**

Indagar los criterios de un emprendimiento exitoso en el Área Metropolitana del estado Mérida.

Identificar los principales emprendimientos considerados como exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

Distinguir los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

Establecer la relación entre la innovación y las prácticas de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

Analizar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

## Justificación de la Investigación

En la actualidad el Estado Venezolano ha creado un Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, para el desarrollo de nuevas formas de producción y gestión de organizaciones. Es interesante resaltar que en Mérida existe potencial para impulsar las prácticas de innovación con el apoyo de la Universidad de Los Andes y sus distintos centros y cátedras dispuestos a ayudar e impulsar la innovación y el emprendimiento.

Por otro lado, se debe señalar que existe un marco legal y diversos instrumentos que permiten el desarrollo de la innovación y el emprendimiento. Dentro de estos podemos citar: La LOCTI, el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, el PEII, el Programa de Apoyo a la Inventiva Nacional, el financiamiento público otorgado por diversos entes (subvenciones, créditos retornables, becas, etc.). Sin embargo, en la realidad venezolana se han llevado a cabo proyectos de creación de nuevas empresas sin una base clara que permita que perduren con éxito en el tiempo, muchos empresarios en el país han emprendido sus proyectos sin visión y más por necesidad que por búsqueda de oportunidades reales en el entorno.

El Ministerio del Poder Popular Para la Ciencia, Tecnología e Innovación MPPCTI, a través del Programa de Redes Socialistas de Innovación Productiva, impulsa proyectos en el área de agricultura para apoyar la innovación de nuevas formas de producción en la zona del páramo merideño. Ahora bien, de acuerdo con entrevista realizada a sus coordinadores, no existen indicadores para medir el grado de innovación y su influencia en el éxito o fracaso de estos proyectos.

Por tanto, desde el punto de vista teórico, la presente investigación resulta ser muy importante, ya que aporta conocimiento sobre la metodología que permite medir el papel que juega la innovación en el emprendimiento y la relación que existe entre el éxito y la aplicación de esa innovación en procesos, creación de productos y distintas prácticas empresariales, aplicado a cualquier tipo de negocio.

Ahora bien, en una economía moderna e interconectada como la actual, lo que amerita ser fomentado no es sólo la producción, sino más bien la innovación, ya que ésta es la fuente de mejora de la competitividad. Para lograr potenciar la creación de empresas que garanticen el desarrollo económico del país se necesita innovar. Por eso, este estudio representa una contribución para ampliar las dimensiones del conocimiento del empresario venezolano, específicamente de la región andina, de manera que se podrá conocer otros aspectos que no han sido evaluados con profundidad dentro de las investigaciones de nuestro país.

Además se debe señalar que de esta investigación se derivan nuevas perspectivas para tener un conocimiento integral del entorno merideño, que a su vez se pudiera ampliar al resto de los venezolanos o determinar las características diferenciadoras de las distintas regiones del país a nivel empresarial. Al mismo tiempo con esta investigación se busca estimular e incentivar la aplicación de las buenas prácticas a quienes decidan asumir el desafío de innovar, sea una pequeña, mediana o gran empresa.

La utilidad de este estudio reside en la importancia de conocer cómo los empresarios de éxito del Área Metropolitana del estado Mérida aplican la innovación y la relación entre estas prácticas y el nivel de presencia que tienen en el mercado local, regional e incluso nacional. Este estudio no pretende resolver algún problema real con respecto a este tema, sólo contribuir con información sobre el desarrollo de la innovación actual, en

cuanto a la toma de decisiones para mejorar aspectos fundamentales para el crecimiento de la economía venezolana.

Es importante señalar que a nivel mundial y nacional este tema ha sido estudiado desde diversos puntos de vista. Sin embargo, cabe resaltar que no hay estudios previos realizados en el estado Mérida sobre la relación de las prácticas empresariales exitosas en el mercado real y la innovación, por lo tanto la investigación sería pionera en este fenómeno de estudio.

Se debe señalar que el alcance de esta investigación será lograr determinar, a través de un análisis amplio de variables, el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, con la finalidad de dar un aporte para la formulación de estrategias de mejores prácticas que permitan el desarrollo de nuevos emprendedores con nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, o nuevas formas de llegar a los clientes, que garanticen el éxito en el tiempo.

Por último los resultados de esta investigación permitirán aportar desde la Maestría en Administración Mención Mercadeo, información actualizada sobre la innovación y los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Los resultados se enmarcan dentro de la Cátedra Libre de Innovación y Emprendimiento de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. Esta cátedra busca contribuir con el desarrollo de una cultura emprendedora a través de las capacidades innovadoras y el espíritu emprendedor de los estudiantes, útiles para la identificación, creación y fortalecimiento de nuevos negocios que generen valor a la economía y al tejido empresarial del país (Tinto, 2010).

## **Variables de la investigación**

### **Variable Independiente**

Rol de la Innovación

### **Variable Dependiente**

Emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

### **Línea de Investigación**

La variable independiente de investigación se encuentra enmarcada dentro del campo de acción de la mercadotecnia estratégica en los campos de bienes y servicios, personas, lugares, ideas, propiedades, eventos, organizaciones, experiencia e información. Además, forma parte de la línea de investigación tanto del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE y la Cátedra de Innovación y Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Los Andes.

## Capítulo II

### Antecedentes de la Investigación

En el artículo científico de Rosenbusch, Brinckmann y Baush (2009), titulado *¿Es la innovación siempre beneficiosa? Meta-análisis de la relación entre la innovación y el rendimiento en las PYME*, resume lo siguiente:

Las implicaciones de rendimiento de la innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYME) han sido de considerable interés entre los académicos y profesionales. Sin embargo, la investigación empírica sobre la relación de la innovación y el rendimiento de las PYME muestra resultados controvertidos. El análisis sintetiza hallazgos empíricos con el fin de conocer si las empresas más pequeñas y con escasos recursos se benefician de la innovación y bajo qué circunstancias. En la investigación se encontró que la relación entre innovación y rendimiento empresarial depende del contexto en que se encuentra. Factores tales como la edad de la empresa, el tipo de innovación, y el contexto cultural afecta en gran medida el impacto que tiene la innovación en el desempeño de la empresa.

La importancia de este artículo radica en que ofrece evidencia empírica sobre la relación de innovación y desempeño en las empresas a nivel mundial. El estudio revela que las PYMES se benefician mucho más a partir de una orientación estratégica de la innovación que sólo centrándose en el desarrollo de productos innovadores. A diferencia de otros estudios los resultados muestran que los proyectos de innovación que se centran en la colaboración externa no aumentan el rendimiento de las PYME, mientras que el desarrollo interno de innovaciones si aumenta significativamente el rendimiento de las PYME, ya que podría reducir las necesidades financieras, acelerar el proyecto de innovación, permitir la construcción de capacidades

de innovación y permitir una apropiación total de los retornos de los proyectos de innovación.

Esta investigación señala que las empresas más jóvenes se benefician más de la innovación que las maduras, ya que la flexibilidad de las nuevas empresas es más beneficiosa para el desarrollo de la innovación, pues éstas tienen que adaptarse al entorno y a los cambios en la industria a diferencia de las empresas con más tiempo en el mercado.

El artículo científico de Armenteros, Medina, Ballesteros y Molina (2012) titulado *Las Prácticas de Gestión de la Innovación en las micros, pequeñas y medianas empresas: Resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila*, se resume de la siguiente manera:

La innovación es una de las formas más eficientes para que una empresa se diferencie de sus competidores y pueda construir ventajas competitivas sostenibles. Para innovar es imperativo elevar la capacidad del aparato productivo, es obligatorio evaluar el desempeño de las firmas en cuanto a su conducta tecnológica. En función de lo expresado, el objetivo de este trabajo fue caracterizar el nivel de innovación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYME) del sector industrial de la Ciudad de Piedras Negras para valorar las prácticas de gestión de innovación en aquellas que sí son innovadoras.

La metodología empleada comprendió la aplicación de una encuesta a 73 MiPYME y un estudio de casos en 4 empresas en las que se aplicó un instrumento diseñado a partir del Modelo Nacional de Gestión de Tecnología, y otras fuentes de información. Los resultados obtenidos permiten visualizar las diferencias en el comportamiento de las prácticas innovadoras en las empresas estudiadas según el tamaño. Se detectaron fortalezas y debilidades, así como las variables internas y externas que más influyen en el proceso de innovación. La información y análisis realizado proporciona

orientación básica y permiten definir las estrategias para incentivar la innovación como fuente para un mejor desempeño económico y social de las empresas.

El artículo científico de Rodeiro y López (2007), intitulado La innovación como factor clave de la competitividad empresarial: Un estudio empírico de PYMES, resume lo siguiente:

La creciente globalización de la economía hace necesario un esfuerzo constante en materia de innovación. La innovación empresarial es un elemento clave en el desarrollo regional, ésta constituye uno de los factores más importantes en el aumento de la productividad y de la competitividad en la empresa. En función de esta afirmación el objetivo del autor es analizar la situación de las PYMES de Galicia en materia de innovación y mostrar las características y las variables que determinan el éxito empresarial. A partir de los datos obtenidos de una encuesta realizada a PYMES de Galicia y mediante el análisis clúster, el investigador definió tres conglomerados de empresas, caracterizados en función de variables representativas, tanto de su situación económico-financiera, como de su nivel en innovación. Estos grupos le permitieron identificar las diferentes estrategias innovadoras existentes en la realidad empresarial gallega.

La importancia de esta investigación radica en que se han determinado las diferencias en materia de innovación entre grupos empresariales, de acuerdo con variables que influyen directamente en su desempeño. Uno de los principales aspectos en los que se han detectado diferencias entre los clúster ha sido el tamaño. Las empresas de menor tamaño cuentan con características estructurales propias que favorecen la innovación; sin embargo, se hace necesario contar con una cierta cantidad de recursos financieros mínimos y con una estructura empresarial adecuada que permita llevar a cabo un proceso de innovación con éxito.

Otro aspecto que diferencia a las empresas es el tipo de innovación que llevan a cabo. Se comprobó que, aunque las innovaciones de producto sean las más empleadas por parte de todas las empresas, son aquellas compañías de menor tamaño y con un comportamiento más bajo en innovación las que recurren en mayor grado a ellas. Este tipo de innovación es una de las más sencillas, ya que no implica necesariamente la realización de una innovación radical o “de ruptura” mediante productos completamente novedosos, sino que dentro de este término también se incluyen las modificaciones de los productos o de los servicios que ofrecen las diferentes empresas. Por esta razón, las innovaciones de productos suelen ser más sencillas que el resto y en consecuencia, más accesibles para las empresas más pequeñas.

De este trabajo se obtiene como conclusión que existe una relación entre el sector en el que operan las empresas y su grupo de pertenencia. Las empresas más innovadoras representan al sector industrial y de servicios empresariales, mientras que las que muestran menos grado de innovación pertenecen a los servicios de comercio y hostelería.

El artículo científico de Aranda, De La Fuente y Becerra (2010), titulado Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) resume lo siguiente:

Con la finalidad de evaluar prácticas de gestión de innovación tecnológica en las PYMES agroindustriales del Estado de Chihuahua, se diseñó y aplicó un instrumento en el que se toma como referencia el concepto establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). El instrumento se construyó a partir de modelos de gestión tecnológica reconocidos. En éste se identifican las principales variables que componen las actividades de gestión para la innovación, ya que integra 26 indicadores en seis categorías y tres niveles de respuesta para cada indicador.

Es importante señalar que el instrumento se ajustó con el apoyo de expertos de la industria y la academia, además de ser monitoreado en una empresa y un centro de investigación. Luego de esta revisión fue aplicado en cinco pequeñas empresas del sector lacto-industrial de diversos municipios en el Estado. Los resultados obtenidos muestran que utilizar este instrumento permite explorar y calificar el nivel de gestión que realizan la documentación de evidencias y la obtención de una evaluación general sobre los resultados del proceso de gestión empresarial.

Ahora bien, esta investigación sistematiza criterios y procedimientos que permiten disponer de una metodología común de medición y análisis que facilita comparar los ejercicios de medición basados estrictamente en los procedimientos presentados en el Manual de Oslo. Esta metodología permite detectar las especificidades propias de las distintas idiosincrasias nacionales de los países de América Latina de ahí el aporte significativo que tiene esta investigación para el presente trabajo.

El trabajo de investigación de la Corporación Endeavor Chile para el Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología (PBCT), realizado por Kantis y Díaz (2008), intitulado Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales, estudia los patrones de comportamiento típicos en materia de identificación de oportunidades, comercialización, financiamiento, gestión tecnológica, entre otros de los emprendedores innovadores.

En esta investigación se aplicó una encuesta que permitió observar varios emprendimientos. La aplicación del instrumento demostró que la actualización permanente del conocimiento y el desarrollo de nuevos servicios y productos llevan al éxito de un emprendimiento. Además el estudio realiza una caracterización de las empresas innovadoras exitosas con respecto a aspectos demográficos del emprendedor, perfiles típicos,

ámbito de formación, experiencia, vinculación, tipos de oportunidades de innovación que explotan, características de la industria en la cual se desarrollan, prácticas de comercialización, financiamiento inicial y redes de contacto.

El artículo científico de Estrada, García y Sánchez (2009), intitulado Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio Empírico en México, resume lo siguiente:

La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas ha originado una serie de investigaciones para identificar los factores que determinan su competitividad. Este artículo tiene por objeto analizar la relación que existe entre el éxito competitivo y cuatro factores relacionados con el ambiente interno de las Pequeñas y Medianas Empresas (recursos humanos, planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad), a través de una muestra de 405 empresas mexicanas.

La metodología utilizada se basó en la revisión de estudios previos y planteamiento de hipótesis, trabajo de campo, análisis de datos, determinación de resultados y conclusiones del estudio y los resultados muestran valores positivos y significativos en las variables de innovación, tecnología y planeación estratégica.

Los resultados indican que las empresas de alto rendimiento tienen un promedio de ventas mayor (significativo al 5%). Por otra parte, también se observa que las empresas con un rendimiento superior no necesariamente llevan más años funcionando, ni tienen mayor número de empleados. Las empresas más exitosas conceden mayor importancia a los principales factores determinantes de la competitividad, estos son: desarrollo de nuevos productos y servicios, procesos tecnológicos, flexibilidad en procesos productivos y esfuerzos en mercadotecnia, entre otros.

El estudio concluye que las empresas que no presten atención a estos factores corren el riesgo de dejar de ser competitivas y deteriorar sus condiciones financieras. Al mismo tiempo los autores concluyen que las Pequeñas y Medianas Empresas altamente competitivas son aquellas que innovan en sus productos, procesos y gestión, que tienen un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico.

El principal aporte de este estudio revela que las empresas con alto rendimiento le dan mayor importancia a la innovación en productos, procesos y gestión. Este resultado pone de manifiesto la importancia de la innovación para el desarrollo de la competitividad, el estímulo a la creatividad y la eficiencia. Este estudio, encontró evidencia empírica de que las PYMES con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, que innovan en sus procesos, productos y gestión con un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector. También se encontró evidencia empírica significativa entre las variables tecnología e innovación y el éxito competitivo en la PYME.

Por otro lado se debe señalar que estos factores se convierten en verdaderos determinantes de la competitividad en las PYME, por esto se debe tomar en cuenta que la innovación debe entenderse como un proceso permanente en el que se privilegia la iniciativa, las nuevas ideas y donde se rompa con las estructuras establecidas; todo ello encaminado a convertirla, no en una moda, sino en una forma de pensar y gestionar, y que la tecnología aplicada a procesos de información, comunicación, producción, entre otros, puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva más duradera, pues sería difícil de imitar. Al mismo tiempo, el estudio muestra, que tanto la innovación como la tecnología dependen en gran medida del apoyo financiero por parte del propio gerente de la PYME y que existan políticas públicas que apoyen las iniciativas del empresario propenso a elevar su nivel tecnológico.

En el artículo científico presentado por Cervilla de Olivieri (2005), cuyo título es Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes, resume lo siguiente:

El trabajo plantea que para que las empresas operen, en economías en vías de desarrollo, es fundamental aprender a innovar en sus procesos a través de mejoras que incrementen su desarrollo, pues esto les permite crear una base de conocimientos e internalizar una cultura de innovación y mejora continua que les admita la capacidad de generar en la organización un proceso de cambio continuo que conduzca al despliegue de nuevas maneras de hacer las cosas.

El artículo afirma que para que las empresas operen, en economías en vías de desarrollo, es fundamental aprender a innovar en sus procesos a través de mejoras que incrementen su perfeccionamiento, ya que luego de haber creado una base de conocimientos e internalizado una cultura de innovación y mejora continua, las empresas puedan generar procesos de cambio que conduzcan al despliegue de nuevas maneras de hacer las cosas. En el trabajo se muestra como los tres casos de la industria venezolana de autopartes han alcanzado y mantenido el liderazgo en el mercado durante varias décadas, esto producto de desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

A su vez esta investigación aporta conocimientos sobre cómo empresas venezolanas aplican la innovación en procesos y productos para a través de esta mejora continua de sus sistemas de producción lograr alcanzar ventajas competitivas sostenibles, mejoras como calidad, flexibilidad y reducción en los costos y tiempos del ciclo, lo que ha permitido producir vehículos con atributos como calidad, precio, rapidez y confiabilidad en la entrega.

El trabajo de grado de maestría de Colls (2007), intitulado Factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002), muestra lo siguiente:

Los Factores de éxito y fracaso de cualquier organización, dictan la supervivencia o la liquidación de una empresa. En Mérida, las nuevas pequeñas y medianas industrias que cierran sus puertas tienen un promedio de vida de cuatro (4) años, son muy pocas empresas industriales que logran permanecer en el mercado. La Pirámide de Desarrollo Organizacional es una herramienta que permite a los emprendedores, interesados y empresarios, ver la razón de porque algunas empresas son exitosas a lo largo de la carrera mientras otras experimentan el declive.

Esta investigación se realizó para contrastar los elementos comunes de éxito y fracaso con los escalones de la Pirámide en las nuevas PYMIS del Municipio Libertador del Estado Mérida, así como sugerir medidas que puedan ayudar a evitar la liquidación de las nuevas pequeñas y medianas industria.

El trabajo se enmarca dentro de la investigación de campo y documental. Como dato concluyente se obtuvo el grado de desarrollo de cada uno de los peldaños de la estructura, y con base en ellos, se plantearon proposiciones para dirigir hacia el crecimiento a las firmas industriales.

Los factores de éxito identificados de la nuevas PYMIS corresponden a las variables: Mercados: 84% de las empresas se orientan al mercado, elaboran estrategias para satisfacer a sus clientes; Productos y Servicios: 92% se orientan a mejorar sus productos y servicios; Dirección y Recursos Humanos: 48% realiza actividades de entrenamiento, motivación a sus recursos humanos; Sistema Operacionales: 84% hacen énfasis en los procesos de producción. Sistema de dirección: 24% tiene sistemas de dirección,

planificación a largo plazo; y Cultura Corporativa: 32% hacen actividades para desarrollar la cultura corporativa.

El aporte de esta investigación radica en que describe los factores de éxito y fracaso de las empresas industriales contextualizadas en la realidad merideña, a nivel de actitudes gerenciales: Trabajo, dedicación, resistencia, seriedad, sacrificio, responsabilidad y perseverancia. En cuanto al mercado sugiere: definición clara del mercado a satisfacer, atención y satisfacción del cliente, cumplimiento en el tiempo de entrega, asesoramiento al cliente, descubrimiento de nuevos mercados, elemento diferenciador permanente, desarrollo de modelos de venta y servicio para atraer a nuevos clientes y mantener los tradicionales, desarrollo de la cultura del servicio.

Con respecto a la producción: calidad, reducción de tiempos de producción, lazos fuertes con proveedores, mejoramiento continuo, creatividad e innovación, mantenimiento y renovación de maquinarias y equipos, vanguardia tecnológica que mejore el producto. Los factores de éxito enmarcado dentro del recursos humano: lazos fuertes con el personal, personal calificado para cada actividad, aprendizaje continuo, experiencia en el ramo, formación profesional, objetivos claros y finalmente en cuanto a gestión: dirección y control de todas las gestiones, planificación operacional diaria y planificación financiera.

La investigación concluye que en un 20% de los encuestados, las actividades de investigación y desarrollo para la innovación se encuentran ausentes, los emprendedores de empresas cerradas realizaron como ausencia de factores de éxito el que no cuentan con estrategias de innovación. Este estudio, también concluye que las PYMIs tienen alta proporción de desaparecer años antes de llegar a la consolidación. De las empresas creadas en el 2000 habían desaparecido un 64.29% para el año 2007.

## Marco Teórico

### Innovación

#### **1. Definición**

El significado de la palabra innovación proviene de la raíz latina nova, o nuevo. Se refiere a la introducción de una idea nueva en el mercado. La Real Academia Española (2001) define la innovación, como: "Acción y efecto de innovar, creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado". En este mismo orden de ideas, también se define como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente (Gee, 1981).

El concepto de innovación ha sido tradicionalmente relacionado con tecnología, lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos de producción. A su vez, la innovación se ha interpretado en numerosas ocasiones como creatividad o invención, ya que la creatividad se asocia al proceso de generación de ideas originales y la invención está relacionada con el desarrollo práctico de prototipos u objetos novedosos. Sin embargo, la innovación va más allá y presupone la puesta en el mercado de soluciones valoradas por los clientes. Por tanto, vemos que al distinguir entre aquello que es o no es innovación deberíamos tener en cuenta importantes puntos de referencia como el valor añadido percibido por el cliente y la ventaja competitiva potencialmente asociada a dicha innovación (Gee, 1981). Ahora bien, a pesar de presentarlos como conceptos diferenciados, tanto

creatividad como invención pueden formar parte del proceso global de innovación.

Pavón y Goodman (citado en Escorsa y Valls, 2003) entiende la innovación como "el conjunto de actividades, inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización" (p.20). En 1975 Freeman (citado en Terán, 2009), explica que "la innovación involucra el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Y desde una perspectiva económica consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado" (p.16).

Las definiciones anteriores se derivan de las propuestas por Schumpeter (1934), quien fue el primero en desarrollar el concepto de innovación y relacionarlo con el desarrollo económico, a través de un proceso dinámico en el cual nuevas tecnologías sustituyen a las antiguas. Este autor definió la innovación de cinco maneras:

1. La apertura de un nuevo mercado en un país, aún cuando ya este mercado existe en otro país.
2. La introducción de un nuevo método de producción que se fundamente en un nuevo descubrimiento científico que aún no haya sido experimentado en la industria afectada. También se puede entender el término innovación como una nueva forma de tratar comercialmente un nuevo producto.
3. La introducción en el mercado de un nuevo bien o de una nueva clase de bienes con los que los consumidores aún no están familiarizados.

4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.

5. La implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo la creación de una posición de monopolio.

El concepto de innovación aportado por Schumpeter en 1934 sigue teniendo validez en la actualidad, aunque es necesario modernizar la contextualización de algunos de los términos que utiliza.

Por otro lado, Ramis (2005) expresa que la innovación “suele venir asociada a la idea de “romper con las reglas del juego”. Dicho de otra forma, supone la rotura de paradigmas o el cuestionamiento profundo de sistemas que hasta el momento han sido plenamente aceptados”. (p.30). Solleiro (2002) señala que la innovación es la capacidad de gestionar el conocimiento creativamente para responder a las necesidades del mercado. Para Drucker (2002) los individuos al innovar se anticipan, controlan y gobiernan el cambio. Este mismo autor, se refiere a la innovación como cualquier cambio que permite un mejor desempeño en la organización. Así mismo, La OCDE (citado por Armenteros, Medina, Ballesteros y Molina 2012) amplía el concepto de innovación y la define como:

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores.

En este caso, el concepto va claramente ligado a la innovación empresarial. Desde estas visiones, la innovación es entendida como un proceso interactivo con el entorno. De igual manera, Ramis (2005) señala

que “la innovación debe verse a sí misma como un proceso. Un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión empresarial basado en la gestión de personas, información, conocimiento y recursos financieros y tecnológicos” (p.29).

En otro orden de ideas, a lo largo de la historia empresarial existe acuerdo en que la innovación se traduce en competitividad. Porter (1990), afirma que: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones" (p. 100). De igual manera, se ha manifestado que la actividad innovadora y el talento humano constituyen los principales factores que determinan las ventajas comparativas de las economías industriales (Chesnais, 1986).

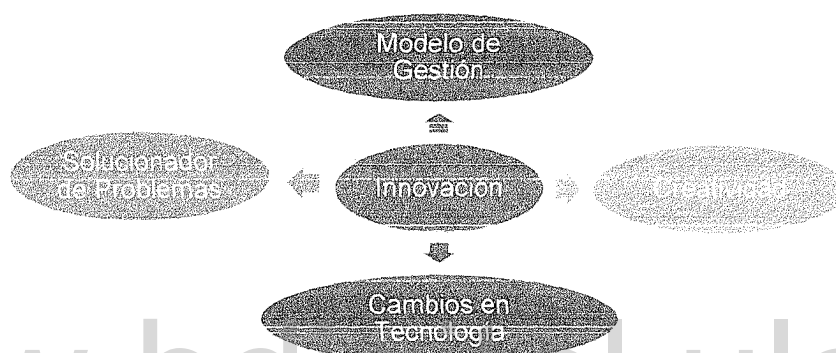
Al analizar las diferentes definiciones de innovación se observa que los distintos autores y expertos en la materia la definen con sus matices personales. En la figura 1 se distinguen los distintos enfoques del concepto de innovación: 1. Modelo de Gestión, en éste la innovación es entendida desde un contexto más amplio en el que la empresa mide la gestión basada en indicadores de innovación aplicado a todos los niveles de organización.

2. La innovación también puede entenderse como creatividad e invención, pues ésta refleja un rol individual y personal de la innovación, en cuanto a ser desarrollada por cada actor que forma parte de la organización, bien sea un empleado o dueño.

3. Otro de los enfoques permite entender la innovación como solucionadora de problemas, desde esta visión estaría más orientada hacia el mercado y a resolver problemas cotidianos con ideas diferentes.

4. En cuarto lugar se presenta el enfoque que orienta la innovación hacia cambios en la tecnología de procesos y productos, con una visión más clásica y radical.

Como se puede observar existe una noción común que se refiere a una idea nueva hecha realidad o llevada a la práctica.



**Figura 1. Agrupación de las distintas definiciones del concepto de innovación. Elaboración Propia (2012)**

Todas las definiciones concuerdan con el hecho de que la innovación acaba con la introducción de productos y servicios con éxito en el mercado. Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación.

## ***2. Tipos de Innovación***

Existen diversas clasificaciones para definir los tipos de innovaciones que se dan en la actualidad. De acuerdo con el punto de vista de diversos autores consultados, la innovación se puede clasificar atendiendo a su originalidad, a su naturaleza, según su relación entre tecnología y mercado, según la escala donde se realice y otros.

Con respecto a su originalidad, una innovación puede ser radical o incremental.

### **2.1 Innovación Radical.**

Una innovación es radical cuando existe un cambio y avance tecnológico que hace obsoleto lo ya existente. Fernández (2005) establece que las empresas ya presentes en un sector tienen dos problemas para desarrollar una innovación radical, en primer lugar una innovación radical puede volver no competitivo un producto existente y generar una canibalización, además conlleva mayores riesgos. Los nuevos empresarios tienen mucho menos que perder y busca generar nuevos productos o procesos con nuevas tecnologías para desplazar a la competencia existente.

### **2.2 Innovación Incremental.**

Se refiere a la mejora de procesos o productos actuales dentro de una organización. La innovación incremental busca la mejora continua de las organizaciones (kaizen japonés). Además, se refieren a mejoras que se realizan dentro de la estructura existente y que no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo (Terán, 2009).

A diferencia de diversos autores, Ramis (2005) considera que un cambio o mejora continua no es en sí una innovación, pero puede generarla. A continuación el cuadro 1 muestra una diversidad de visiones sobre la diferencia entre una innovación o cambio radical y una mejora continua o cambio incremental.

## Cuadro 1

### Diversidad de Visiones Sobre el Cambio Radical e Incremental.

Referencias	Cambio radical (Innovación)	Cambio Incremental (Mejora Continua)
Stoddard, Jarvenpaa (1995), Caeldries (1994)	Gran amplitud y profundidad del cambio.	Menor amplitud y profundidad del cambio.
Dixon et al. (1994)	Cambio en la dirección de la trayectoria.	Continuación sobre una misma trayectoria.
Imai (1986)	Cambio del Status Quo.	Continuación sobre un mismo Status Quo.
Yeo (1993)	Cambio cualitativo y discontinuo por naturaleza.	Cambio cuantitativo.
Davenport (1993)	Cambio inspirado del pensamiento inductivo.	Cambio basado sobre un pensamiento deductivo.
Stoddard, Jarvenpaa (1995)	Movimiento revolucionario.	Movimiento evolutivo.
Davenport (1993)	Cambio de dimensión estratégica.	Cambio de dimensión táctica.

Nota. Tomado de *Guía práctica de la innovación para PYMES 2005* (p.31) por J. Ramis, 2005, Barcelona.

Por su naturaleza la innovación se puede clasificar en innovación tecnológica (de producto y de proceso), innovación organizacional, innovación de mercadotecnia, innovación de relación con el cliente, innovación social.

### 2.3 Innovación Tecnológica

La innovación tecnológica se refiere a la aplicación de una nueva tecnología y a usos prácticos de productos o procesos. Este tipo de innovación se asocia a cambios en los medios de producción. Dentro de la innovación tecnológica, el Manual de Oslo (OCDE, 2005), distingue a la innovación de productos y procesos: Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos o a mejoras significativas en éstos, ya sea como resultado de la difusión de

conocimientos tecnológicos o de inversiones en I+D que generan novedades a nivel de las organizaciones.

Es importante diferenciar la innovación tecnológica de otras variaciones en la producción o en los procesos, ya que cambios como dejar de usar un proceso específico en la producción o mercadeo de un producto, o la reposición simple de capital, entre otros son variaciones en la producción y se consideran cambios que resultan insignificantes o no originales dentro de la firma.

### ***2.3.a Innovación en Productos.***

La innovación en productos puede tener dos formas: La primera es como un producto tecnológicamente nuevo, es decir un producto cuyas características tecnológicas difieren significativamente de las correspondientes a los productos anteriores. Este tipo de innovación implica tecnologías radicalmente nuevas o la combinación de tecnologías existentes con nuevos usos, así como también derivadas del uso de un conocimiento nuevo.

La segunda forma es la de un producto existente tecnológicamente mejorado. El manual de Oslo (OCDE, 2005) establece que las mejoras significativas de productos existentes son también innovación de productos, por ejemplo cuando se producen cambios en los materiales, componentes o características que hacen que tengan un mejor rendimiento.

Dentro de la innovación de productos se derivan otras sub-clasificaciones de innovación, de acuerdo con la relación entre los componentes del producto (actuales o nuevos) y la naturaleza de dichos componentes, actuales o nuevos. Henderson y Clark (citados en Fernández, 2005),

describen cuatro tipos de innovación a saber: radical, incremental, modular y arquitectónica. La innovación radical consiste en la creación de algo totalmente nuevo, a partir de tecnologías que no existían. La incremental se apoya en la mejora de los componentes actuales del producto. La modular ocurre cuando se innova en un componente del producto pero sigue manteniendo la misma relación entre ellos. Finalmente la innovación arquitectónica utiliza componentes actuales, tal vez usados en otro pero con una nueva relación entre ellos.

### ***2.3.b Innovación en Procesos.***

La innovación en procesos se refiere a la introducción de un nuevo proceso de producción o distribución (OCDE, 2005). Las innovaciones de procesos generalmente buscan reducir los costos actuales al fabricar un producto o servicio. El Manual de Oslo (OCDE, 2005) establece que la innovación de procesos de producción incluye “técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios” (p.59). La innovación en procesos de distribución está asociada a la logística de la empresa para la entrega de los productos o servicios finales en una organización.

### **2.4 Innovación Organizacional**

Entendemos por organización un conjunto de elementos tales como el reparto del poder en la toma de decisión, la arquitectura de canales de comunicación o el diseño de mecanismos de coordinación. A partir de dichos elementos podemos hablar de empresas más o menos centralizadas o jerárquicas; de organizaciones de tipo funcional, matriciales o planas; o de organizaciones donde la información puede fluir más o menos libremente. La innovación organizacional, según el Manual de Bogotá (2001), se refiere a “cambios en formas de organización y gestión del establecimiento; cambios

en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente e implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas” (p.37).

Por otro lado, el Manual de Oslo (OCDE, 2005) establece dos formas de innovación de organización: la primera en el lugar de trabajo, la cual se refiere a la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados para la división del trabajo” (p.63). La segunda con respecto a los métodos de organización en relaciones exteriores, es decir con otras empresas, instituciones, públicas y formas de colaboración e integración con proveedores y clientes.

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

Este tipo de innovación se entiende como una nueva manera de competir en el mercado y satisfacer al cliente, bien sea con una transformación de una empresa o la aparición de otra (Ramis, 2005).

### **2.6 Innovación de mercadotecnia**

La innovación de mercadotecnia es entendida como la comercialización de nuevos productos, nuevos métodos de entrega de productos, cambios en el empaque y embalaje. El Manual de Oslo (OCDE, 2005) destaca que “la diferencia de la innovación de mercadotecnia de los otros cambios de los instrumentos de comercialización de una empresa es la introducción de un método que esta empresa no utilizaba antes” (p.60). Debe ser una ruptura con los métodos de comercialización, diseño, posicionamiento o promoción de productos o servicios.

## **2.7 Innovación en la gestión de las relaciones con el cliente**

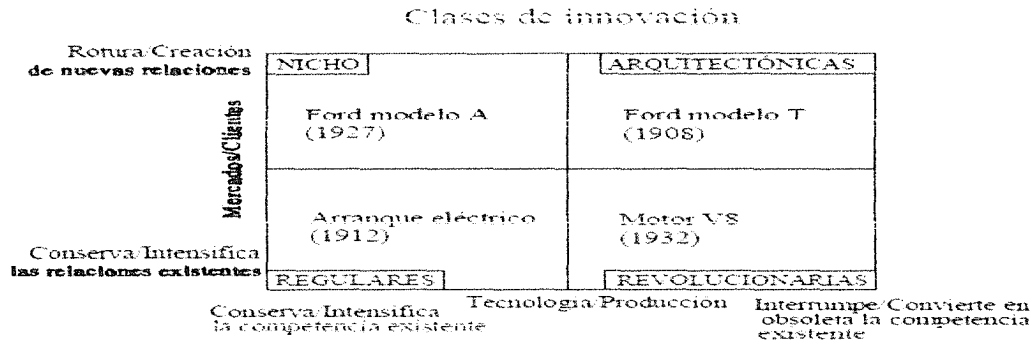
La innovación en la gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse, de acuerdo con Ramis (2005), “como un caso particular de innovación de proceso. Todos los procesos directamente relacionados con el cliente (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de reclamos, entre otros) pueden ser objeto de una revisión profunda” (p.39). La innovación de gestión de relación con el cliente debe ir más allá de la simple adquisición de un software de CRM (Customer Relationship Management), ya que implica un cambio de orientación de la empresa hacia el cliente.

## **2.8 Innovación Social.**

La innovación social busca dar solución a los problemas y necesidades de interés social de un grupo específico.

La innovación según su relación entre tecnología y mercado se clasifica en regular, revolucionaria, creadora de nichos y arquitectónica. Abernathy y Clark (1985) aportan el concepto de transiliencia que permite definir estos tipos de innovación.

La transiliencia se define como “la capacidad de una innovación para alterar- desde mejorar hasta destruir-los sistemas existentes de producción y marketing” (Abernathy y Clark, 1985, citado por Escorsa y Valls, 2003.p.33). En la figura 2 que se presenta a continuación Abernathy y Clark sitúan la transiliencia comercial en el eje vertical y la transiliencia tecnológica en el eje horizontal, los cuadrantes resultantes representan las clases de innovación:



**Figura 2. Transiliencia y Clases de Innovación.** Tomado de *Tecnología e innovación en la empresa* por Escorsa y Valls, 2003.

## 2.9 Innovación arquitectónica

La innovación arquitectónica representa una revolución tecnológica importante, pues ésta muestra nuevos sectores en el mercado y la competencia. Algunos ejemplos de este tipo de innovación son la radio, el Ford modelo T del año 1908, destinado al gran público, y el reloj de cuarzo. (Escorsa y Valls, 2003).

### 2.10 Innovación Nicho

La innovación Nicho es aquella que abre nuevas oportunidades de mercado a partir de las tecnologías existentes.

### 2.11 Innovación regular o rutinaria

La innovación regular o rutinaria implica mejorar las capacidades actuales y con el mismo mercado. Ésta refuerza y protege la situación actual.

### 2.12 Innovación revolucionaria

La innovación revolucionaria implica tecnología radical en procesos de producción actual, ésta no modifica los mercados existentes sino que los

refuerza. Un ejemplo podría ser el disco con lectura láser (Escorsa y Valls, 2003)

Según la escala en la que se realice la innovación se clasifica en global o local.

### **2.13 Innovación Global**

La innovación global se refiere a la innovación que afecta a nivel macro de la sociedad. Se describe como la innovación favorecedora del desarrollo y crecimiento económico. (Kintana, Pilart y Beyona, 2007, citado por Sanchís y Campos, 2008).

### **2.14 Innovación Local**

La innovación local es entendida como la innovación a nivel micro o empresarial. Ésta actúa como potenciadora de la creación de empresas y de nuevos modelos de negocios. (Veciana, 2007, citado por Sanchís y Campos, 2008).

Otros tipos de innovación se muestran a continuación:

### **2.15 Innovación de servicios**

La innovación de servicios se halla muy próxima a la innovación de procesos, por lo que su gestión tenderá a ser relativamente similar en aquellos servicios en los que la parte central está constituida por un producto. La innovación de procesos es el resultado de dar servicio directo a un producto o aquellos que están basados en la utilización de instrumental avanzado. La innovación tecnológica puede ser un elemento esencial para generar un gran impacto en la innovación de dicho tipo de servicios.

Drucker (2002), también clasifica tres tipos de innovación: “mejora, evolución gestionada e innovación propiamente dicha” (p.5). La mejora pretende hacer que lo que tiene éxito sea todavía mejor. La evolución gestionada es el uso de un nuevo producto, proceso o servicio para crear un producto o servicio todavía más nuevo. La innovación propiamente dicha es el uso sistemático como oportunidad de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología.

Para los fines del presente estudio es importante conocer la tipología de la innovación, pues esto permitió definir las variables de estudio en función de algunos tipos de innovación propuestos en las distintas clasificaciones. Esos tipos se clasificaron en los cuatro grandes grupos que se exponen a continuación:

- Innovación de Productos y servicios.
- Innovación de procesos.
- Innovación en Mercadotecnia y Comercialización.
- Innovación Organizacional.

La agrupación antes mencionada permitió simplificar las variables de estudio en función de la categorización propuesta por el Manual de Bogotá (2001), para de esta forma adaptar el instrumento al cuestionario que describe la innovación en las organizaciones latinoamericanas, el cual a su vez está basado en el Manual de Oslo que ha sido guía europea de medición de innovación, fundadora de este campo de estudio. En la sección innovación y su medición se explicará más detalladamente de que se tratan estos manuales y en la operacionalización de variables se observará en detalle cómo fue organizada la tipología de innovación para su medición.

La innovación tiene una estrecha relación con el desempeño de los emprendimientos, para conocer un poco más de cómo se aplica la innovación en las líneas siguientes se dedicará un apartado para el proceso innovador.

### **3. El proceso Innovador**

No existe un único modelo que explique el proceso innovador. Distintos autores han aportado una serie de procesos que permiten entender las fases y actores que intervienen en el proceso innovador. En este apartado se presentan las teorías más relevantes a lo largo de la historia de la innovación.

#### **3.1 El modelo lineal**

Habitualmente se empieza la descripción del proceso innovador utilizando un modelo teórico lineal que comprende diversas etapas. Existen dos modelos lineales: El modelo de empuje de la tecnología y el modelo de Tirón de la demanda. El modelo de empuje de la tecnología se refiere, según Escorsa y Valls (2003), al proceso que “empieza con la investigación básica, pasa por la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico y acaba con el marketing y el lanzamiento al mercado de la novedad” (p.24).

Por otro lado, el modelo de tirón de la demanda concibe al mercado como fuente de ideas para el departamento de investigación y desarrollo y de allí se produce y se comercializa. Este modelo por etapas no es demasiado realista, ya que existen innovaciones que pueden empezar a desarrollarse a partir de aprovechar resultados de investigaciones aplicadas ya existentes o sencillamente, haciendo sólo la fase del diseño y lanzamiento del producto a partir de un replanteamiento de la forma. Este tipo de planteamiento suele ser bastante frecuente en las pymes. Estas empresas, a menudo carentes de

recursos, no siempre pueden permitirse realizar investigación básica o aplicada.

### **3.2 El modelo por etapas**

El proceso de innovación se considera constituido por varias etapas. Utterback (1969) define tres etapas: la concepción de una idea, desarrollo de la idea y la etapa de comercialización. Saren (1984) describe el proceso de innovación en etapas, pero de acuerdo con los departamentos de la empresa, el cual comienza con una idea para el departamento de I+D, de ahí al diseño, luego ingeniería, producción, marketing y finalmente se obtiene el producto. Una de las debilidades de este modelo es que considera cada etapa o departamento como individual y aislado del resto.

### **3.3 El modelo de Marquis**

Este modelo plantea que las innovaciones suelen partir de una idea sobre mejorar un producto, mejorar su proceso de producción o crear uno nuevo. Esta idea no procede necesariamente del departamento de investigación sino que puede emanar de cualquier departamento de la empresa. Esas ideas pueden ser tomadas a partir de combinaciones nuevas de las tecnologías existentes. Según Escorsa y Valls (2003), esta idea debe cumplir dos requisitos fundamentales: “la factibilidad técnica y la demanda potencial...A partir de la idea se pone en marcha el proceso que examinará las posibilidades de la tecnología actual y, si estas son insuficientes, retrocederá hasta la investigación aplicada o incluso a la investigación básica” (p.26)

El proceso que sigue este modelo comienza con la idea innovadora, ésta es evaluada por el departamento de investigación y finalmente por la implementación y difusión.

### 3.4 El modelo de Kline

El modelo de Kline (1985), conocido también como el modelo de la cadena-eslabón, es uno de los más completos para reflejar la complejidad del proceso innovador. Kline (1986), citado por Escorsa y Valls (2003) describe cinco trayectorias que conducen a la innovación, en la figura 3 se muestra este modelo

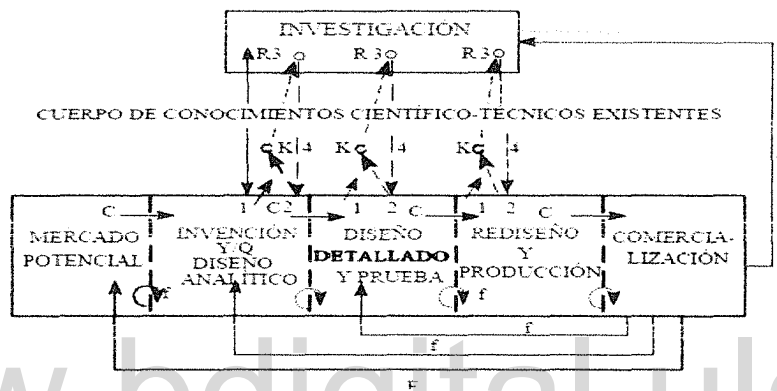


Figura 3. Modelo de Kline (1985). Tomado de *Tecnología e innovación en la empresa* por Escorsa y Valls, 2003.

El modelo se lee de cinco maneras que se esbozaran a continuación:

1) Las flechas identificadas con la letra C constituyen la cadena central de la innovación, en esta cadena se observa como el mercado constituye la inspiración de la innovación. A través de buscar satisfacer la necesidades detectadas, a partir de inventos existentes comienza la cadena central de la innovación en la que una idea se materializa en un invento o diseño analítico que responde a una necesidad de mercado.

Como se puede observar en el modelo, el diseño analítico suele ser efectuado a partir de utilizar componentes disponibles o a partir de diseñar elementos nuevos que combinados permiten llegar a un artefacto o sistema

que da forma a la idea inicial. Este invento o diseño analítico luego se convierte en un prototipo que es probado en la fase de desarrollo tecnológico. Más adelante vienen las etapas de fabricación y comercialización, donde se realizan los test de mercado para estudiar la reacción de los clientes. Las etapas mostradas en la figura 3 representan la cadena más larga. Sin embargo, para algunos productos algunas etapas pueden suprimirse y acortar la cadena. El número de etapas dependerá del tiempo necesario para el desarrollo del producto y sus costos.

2) El segundo camino se refiere a los mecanismos de retroalimentación (feedback links), de los cuales se distinguen tres: a) entre cada etapa del camino central y la etapa anterior (círculos f), b) desde el producto final, que quizás presenta algunas deficiencias y obliga a efectuar algunas correcciones en las etapas anteriores (flechas f), y finalmente, c) desde el producto final hasta el mercado potencial (flecha F); cada nuevo producto crea nuevas condiciones del mercado (por ejemplo, el televisor en blanco y negro creó la necesidad del televisor en color). El elemento común en estos tipos de retroalimentaciones es la comunicación directa entre diferentes áreas o etapas del proceso de desarrollo tecnológico.

3) El tercer camino se refiere a la conexión entre conocimientos e innovación (K-R). Se refiere a la conexión con la investigación a través del uso de los conocimientos existentes. La relación entre el conocimiento y la innovación no es sólo unidireccional, como prevé el modelo lineal. Desde todas las fases del camino central se utilizan los conocimientos existentes (flechas 1-2). Pero cuando no se ha conseguido la información que se busca, debe investigarse para encontrar la solución (flechas 3-4). Por tanto, la investigación no suele ser la fuente directa de las innovaciones. La investigación es la herramienta básica utilizada en la creación de conocimiento, pero es el conocimiento acumulado y el sistema construido por

ese conocimiento el que proporcional el input primario para la innovación corriente (Fernández, 2005. p. 157)

4) Existe una conexión entre la investigación y la innovación: los descubrimientos de la investigación pueden dar lugar a inventos que pueden constituir una innovación útil al mercado (empujón de la ciencia) o las percepciones de las necesidades de los consumidores pueden generar investigaciones para introducir innovaciones (tirón de la demanda).

5) Finalmente existen conexiones directas entre los productos y la investigación (flecha S). La ciencia depende de la tecnología. Los nuevos instrumentos hacen posible investigaciones más profundas y complejas.

Una de las diferencias más importantes con el modelo lineal es que el modelo de Kline (1985) considera la innovación como una manera de encontrar y solucionar problemas, no como algo totalmente nuevo. Kline (1985) relaciona la ciencia y la tecnología en todas las partes del modelo y no sólo al principio, como hace el modelo lineal.

### **3.5 El Modelo Integrado**

En el modelo integrado se desarrollan en paralelo diferentes etapas del proceso. Dentro de este modelo se encuentra el enfoque de Takeuchi y Nonaka (1986), el cual consiste en el desarrollo de la innovación a través de un grupo multidisciplinar cuyos miembros trabajan juntos desde el comienzo hasta el final.

### **3.6 Modelo del Sistema de innovación**

Un sistema de innovación está formado por agentes, relaciones y procesos vinculados a la producción, distribución y utilización de conocimiento económicamente útil (Lundvall, 1992). El sistema de innovación se basa en las relaciones interactivas entre distintos actores económicos que

permite el aprendizaje de todos los que participan. Este concepto da paso a otro modelo de innovación, del cual se ha desarrollado en los últimos años: Innovación abierta.

### **3.7 Modelo de Innovación Abierta**

El concepto de innovación abierta fue desarrollado por primera vez por Chesbrough (2006), se basa en los cambios que había sufrido el entorno empresarial en el tema de la innovación a finales de los años noventa, tales como: ciclos de vida de los productos cada vez más cortos, los costos de investigación y desarrollo en alto crecimiento, extensión y uso del internet. El sistema abierto de innovación se concibe como permeable al entorno de la empresa, se combinan tecnologías internas y externas para producir innovaciones en nuevos mercados, mercados existentes o compartir licencia con otras empresas.

Los modelos del proceso innovador representan la concepción de diversos autores de acuerdo a la época en que se desarrollaron, hay algunos que tienen vigencia en la actualidad otros tienen carencias fundamentales como dejar de lado el entorno, pero en fin resultan útiles a la hora de comprender las facetas y perspectivas que pueden contribuir al modelo innovador dentro o fuera de la organización.

### **4. Fuentes de innovación**

Existen diversas fuentes internas y externas para tomar las ideas que permiten desarrollar innovaciones. Fernández (2005) define las fuentes como funcionales y circunstanciales. Dentro de las fuentes funcionales se encuentran: Cadena de valor, clientes, proveedores, complementarios, laboratorios universitarios, gubernamentales y privados; competidores e industrias relacionadas y mercado abierto. Con respecto a las circunstanciales tenemos: actividades planificadas de la empresa, sucesos

inesperados, demografía, percepción de una oportunidad y destrucción creativa.

Drucker (1985) expresa que existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una compañía o industria para tomar ideas de innovación, ésta son: Sucesos inesperados, incongruencias, necesidades del proceso; y cambios en la industria y el mercado. También existen tres fuentes adicionales de oportunidad fuera de una compañía, en su medio social e intelectual a saber: Cambios demográficos, cambios en la percepción y nuevo conocimiento. Para Drucker (1985),

Estas fuentes se superponen. Si bien pueden ser diferentes en la naturaleza de su riesgo, dificultad, complejidad y en el potencial para la innovación se pueden encontrar en más de un área a la vez. Pero combinadas dan cuenta de la gran mayoría de todas las oportunidades de innovación. (p.25).

## **5. Herramientas para la innovación**

### **5.1 La creatividad**

Sin las ideas la innovación no es posible. Las ideas son como la materia prima a partir de las que se consiguen las innovaciones. Desde esta idea, la creatividad se puede definir, según Majaro (1992) citado por Escorsa y Valls (2003) como “el proceso mental que ayuda a generar ideas (p.89). Otros autores definen la creatividad como la habilidad para abandonar las vías estructuradas, las maneras de pensar habituales, reunir secciones de conocimiento y experiencia no conectados previamente para llegar a una idea que permita solucionar un determinado problema” (Horst Geschka citado por Escorsa y Valls, 2003).

En la teoría de la creatividad, De Bono (1994) se ha acuñado el concepto de pensamiento lateral, que se utiliza a menudo como sinónimo de

pensamiento creativo. El pensamiento lateral se define como el intento deliberado de resolver problemas mediante métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos. Desde el camino lateral se puede retroceder hacia el punto de partida y conseguir la intuición creativa o la nueva idea.

La creatividad empresarial, según Amabile (1998) (citado por Harvard Business Review, 2004), está conformada por tres componentes: la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación. La pericia se entiende como las capacidades intelectuales y de conocimiento técnico de una persona, la capacidad de pensamiento creativo se refiere a la flexibilidad e imaginación para afrontar los problema y dar soluciones y la motivación, vista en dos expresiones: intrínsecas y extrínsecas, es decir la auto motivación (intrínseca) y la que proviene de fuera de la persona (ejemplo: el dinero por trabajo realizado).

Las empresas consideradas como excelentes son aquellas que han aprendido a seleccionar, a gestionar la innovación y a aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas. En este caso la empresa innova a partir de ideas procedentes de fuentes exteriores como comprar licencias de patentes, utilizar consultores, subcontratar programas de investigación o sencillamente a partir de copiar.

Sin embargo, tal como lo expresa Escorsa y Valls (2003), “las empresas que presentan simultáneamente mucha creatividad y elevada capacidad de gestión de las innovaciones son las que tienen más probabilidades de éxito” (p.91).

## **5.2 La Intuición**

Existe una forma de tratar los problemas de manera informal, poco estructurada y poco exacta, llamada intuición, ésta es definida por Golberg

(1983) citado por Escorsa y Valls (2003), como “el acto o facultad de conocer directamente, sin utilizar procedimientos racionales” (p.20).

La persona intuitiva necesita menos información que las otras para llegar a una buena conclusión. El conocimiento intuitivo no está mediatizado por procedimientos racionales conscientes o deliberados, ni se obtiene a través de la aplicación de reglas específicas, sino que a menudo aparece de repente, como un flash inexplicable, sin que sepamos exactamente cómo y de dónde ha venido.

Aunque quizás no lo parezca, la intuición y el razonamiento son complementarios. La intuición no viene de la nada sino que requiere un trabajo racional previo, intenso y consciente. Esta fase llamada de preparación es absolutamente imprescindible. Cuanto más trabajado, definido y acotado esté el problema, mejor podrá actuar la intuición para resolverlo.

Es importante señalar, que en la presente investigación los elementos antes descritos no se medirán, pues requieren de un análisis más profundo que implica un estudio interno de cómo se dan los procesos con el personal que labora en los emprendimientos exitosos y esto está fuera del alcance de los objetivos planteados.

## **6. Innovación y Organización**

### **6.1 Las condiciones internas de la empresa para la innovación**

En este apartado se describe una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta por las organizaciones para gestionar la innovación de manera exitosa. El primer aspecto está orientado hacia buscar un equilibrio entre el desarrollo de las capacidades de innovación y las actividades rutinarias de trabajo. Al respecto March en 1991 (citado por Ramis, 2005)

utilizó los conceptos de explotación y exploración para ilustrar las actividades de innovación y ordinarias de gestión. Este autor junto con Levinthal en 1993 (citado por Ramis, 2005) afirma que la dificultad de la gestión radica en cómo compaginar estos dos tipos de actividades y explican que las organizaciones pueden caer en dos tipos de trampas: la de la exploración y la de la explotación.

La trampa de la exploración se refiere al momento en que las empresas comienzan con una dinámica de investigación de innovaciones, sin terminar de concretar la aplicación, o simples mejoras que no aportan ningún valor, ni obteniendo ganancias; esto trae como consecuencia desconfianza de los empleados en los proyectos futuros. La trampa de la explotación ocurre en empresas que han tenido éxito a lo largo de varios años y entran en un estado de inercia que no los mantiene alertados de los cambios del entorno.

Un segundo aspecto se orienta hacia las diversas condiciones organizacionales para desarrollar la innovación. Varios autores señalan que el liderazgo, la cultura, las personas y el aprendizaje y la estructura organizacional son claves para el éxito del proceso innovador. Dentro de estas condiciones el liderazgo, según Damanpour y Schneider (2006) tiene una relación positiva y un alto impacto en la adopción de la innovación. Específicamente estos autores se refieren a la actitud de los gerentes de alta dirección hacia la innovación y a sus características demográficas. Para Ramis (2005) el liderazgo permite crear confianza y movilizar a las personas que forman parte de una organización, es por ello que un líder que inspire a sus trabajadores para desarrollar la innovación debe generar espíritu emprendedor entre sus empleados, conocer las necesidades internas de la organización, sus capacidades para saber qué tipo de innovación llevar a cabo. El líder debe también ser un visionario, que entienda bien cómo funcionan los mercados, qué necesidades tienen los clientes y cómo se integra su empresa en dicho entorno.

Un tercer aspecto se refiere a la cultura, ésta es definida como el conjunto de creencias y valores que caracterizan una determinada comunidad, para Ramis (2005) una organización que busque desarrollar la innovación debe: “reforzar, incentivar y reconocer los comportamientos innovadores de los miembros de la organización” (p.60).

Un cuarto aspecto se refiere al recurso humano y el aprendizaje, éstos son considerados otra clave para el desarrollo de la innovación en las organizaciones, ya que es importante el ambiente en donde se desarrollan las actividades de la organización, Ramis (2005) afirma que el stress y las tensiones reducen la capacidad de las personas para aprender, ya que las emociones negativas bloquean la capacidad creativa.

Otro punto importante reside en el grado de aceptación de los errores de una determinada empresa. El aceptar los errores como algo normal puede ayudar a mejorar los procesos de aprendizaje. El hecho de que un grupo pueda establecer una comunicación fluida, productiva, con espacios para trabajar donde se fomente la voluntad para aprender, explorar y crear podrá permitir gestionar los procesos de aprendizaje necesarios para obtener innovaciones con alto valor.

Un quinto aspecto es la estructura organizacional. Las organizaciones con bajo control burocrático (formalización y centralización) y alta complejidad (diferenciación y profesionalismo) facilitan la iniciación de innovación y las organizaciones con alto control burocrático y baja complejidad facilitan la implementación de la innovación (Duncan, 1976, citado por Damanpour y Schneider, 2006). Por lo tanto debe existir un equilibrio entre el grado de jerarquía, los procesos de la estructura organizacional y la diferenciación y profesionalismo de la organización, para de esta manera lograr iniciar e implementar un proceso de innovación con éxito.

Ramis, 2005 afirma que las organizaciones planas son las más apropiadas para los procesos innovadores, ya que otorgan mayor poder de decisión a las personas de las distintas disciplinas que la componen. Además los canales de comunicación de las empresas innovadoras deben promocionar un alto grado de libertad tanto interna como externa, debido a que el intercambio de información es esencial para promover la innovación.

Se habla también de que existen procesos fundamentales, estratégicos y de soporte para el desarrollo de la innovación dentro de una organización. Los procesos fundamentales son aquellas funciones de la empresa que aportan información valiosa para el desarrollo de la innovación, como por ejemplo, la función referente al servicio al cliente, donde se reciben las quejas y sugerencias que pueden permitir detectar nuevas oportunidades para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos. Los procesos estratégicos se refieren a las actividades de control de gestión de la innovación y aspectos financieros que garantizan los recursos necesarios para desarrollar los proyectos; y los de soporte son todos aquellos procesos que tienen que ver con la gestión de recursos humanos y tecnológicos.

## **6.2 Actividades de Innovación**

Las actividades de innovación incluyen todas aquellas acciones llevadas a cabo por las empresas que tienden a poner en práctica conceptos, ideas y métodos necesarios para la adquisición, asimilación e incorporación de nuevos conocimientos. El producto de estas acciones tiene como resultado un cambio técnico en la empresa, sin que ésta sea necesariamente una innovación tecnológica en el sentido estricto, lo cual se debe reflejar en el desempeño de la empresa. A continuación se definen las actividades de innovación, tomadas del Manual de Bogotá (2001), el cual resume todas las actividades del Manual de Oslo, adaptado a la realidad latinoamericana:

**6.2.a Investigación y Desarrollo.** Comprende el trabajo creativo emprendido sistemáticamente para incrementar el acervo de conocimientos y el uso de este conocimiento para concebir nuevas aplicaciones. Puede incluir el desarrollo de prototipos y plantas piloto (Manual de Bogotá, 2001).

**6.2.b Esfuerzos de Innovación.** Incluyen diseño, adquisición de tecnología incorporada y no incorporada al capital, comercialización y capacitación. Comprende la acumulación de capital físico y, además el capital humano (incluido el gerencial) y el capital de conocimiento (incluido el informacional). Entre estos se encuentran: Diseño, instalación de maquinarias nuevas, bienes inmuebles, ingeniería industrial y puesta en marcha de la producción, adquisición de tecnología mejorada o de patentes, licencias, modernización organizacional (cambios y mejoras en los procesos productivos), comercialización y capacitación (tecnologías blandas o duras).

**6.2.c Patentes.** Son instrumentos de protección industrial para la explotación exclusiva de un conjunto de conocimientos, signos o símbolos que derivan de las innovaciones realizadas por las organizaciones. Esta protección surge como un estímulo a la innovación, ya que ninguna empresa estaría dispuesta a realizar una gran inversión en el desarrollo de proyectos novedosos sabiendo que podría ser copiada inmediatamente por la competencia. Los requisitos y procedimientos de patentabilidad varían de acuerdo a las leyes de cada país.

### **6.3 El contexto externo de la empresa y la innovación**

La gestión de proyectos de innovación dentro de una organización debe tomar en cuenta aspectos tanto internos como externos. Esta sección está dedicada al contexto externo. Al respecto, Rodeiro y López (2007) en su

investigación citan diversos autores que señalan los factores considerados relevantes a la hora de explicar la actitud y el nivel de innovación de una organización, entre estos destacan el sector económico en el que la empresa realiza su actividad (Pavitt, 1984), la estrategia competitiva, la disponibilidad de recursos (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 2001) y el tamaño (Kamien y Schwartz, 1989), que es una variable que afecta directamente a la innovación, pero también lo hace de forma indirecta mediante su efecto sobre otras características de la organización.

Los enfoques basados en la estrategia se centran sólo en aspectos de mercado como el estudio de clientes y de la competencia. Sin embargo, existen otros agentes tales como el Estado, las asociaciones empresariales, proveedores u otras entidades sociales que pueden influir en la dirección que tomarán las empresas en materia de innovación.

Con respecto a los clientes está claro que provienen de distintos tipos de innovación. A partir de las necesidades que éstos requieren las empresas pueden desarrollar nuevos productos o servicios. Asimismo, se puede innovar en la manera como entregar esos productos o servicios al consumidor final.

Es importante señalar que las universidades prestan su colaboración en los procesos de innovación, esto a través de investigación básica y desarrollo de prototipos que realizan los equipos de investigación. En estos casos la empresa solo se especializará en las etapas finales de comercialización y difusión de la innovación. Ahora bien, la innovación también puede ser originada por proveedores que desarrollan algún tipo de procedimiento que mejora el proceso productivo de la empresa cliente o algún componente que permite mejorar el producto final.

La cooperación es otro factor importante para el desarrollo de la innovación. Zeng, Xie y Tam (2010) afirman que existe una relación positiva y significativa entre la cooperación empresarial, las organizaciones académicas y el desempeño de la innovación en las pequeñas y medianas industrias. Además afirma que el grado de asociación de éxito de innovación se relaciona con la cooperación entre empresas de la misma industria.

En conclusión para que pueda existir un desarrollo innovador exitoso dentro de las organizaciones es necesario la unión de diversos sectores. Tal como lo señala Araujo (2006), existen diversos condicionantes para generar un entorno innovador, además de la inversión en investigación y desarrollo que estimula a las organizaciones que se encuentran inmersas dentro de él, tales como:

La disposición empresarial para cooperar, educación de la fuerza laboral, grado de modernización en infraestructura, espíritu creador, estímulos para la innovación, políticas gubernamentales locales afines, consciencia conservacionista del ambiente, pensamiento a largo plazo, apoyo y asesoría al sector productivo, articulación entre universidad y sector productivo, desarrollo de investigaciones por parte de empresas, entre otras.(p.94)

A su vez se pueden observar que los sectores que juegan un papel clave para el desarrollo de la innovación son la empresa, el mercado, el Estado y el sector académico. Pírela (2003), los define de la siguiente manera: El Estado, con la función de orientar, coordinar, apoyar y facilitar los recursos que permitan a las organizaciones desempeñar adecuadamente su parte en el proceso de innovación. La empresa con su potencial para el proceso innovador propiamente dicho. El sector académico, en cuanto a formación técnica y universitaria del personal que interviene en el proceso innovador y el mercado, como evaluador y aceptación de la innovación. Estos sectores deben estar unidos por sistemas de redes para brindar al proceso de innovación información que contribuya al éxito del producto final.

## **7. Innovación y Marketing**

Tal como se describió en el planteamiento del problema las tres piedras angulares del emprendimiento son el marketing, la creatividad y la innovación. El marketing ayuda a la identificación de las ideas, proyectos y estrategias, ayuda a evaluar y validar ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, al diseño de los productos, empresas, proyectos y a la comercialización de los mismos.

El concepto moderno de marketing recuerda que se ofrecen y venden satisfactores de necesidades, deseos o soluciones, que existen una serie de valores agregados que incrementan la satisfacción de los clientes, que los productos tienen características y ventajas, pero lo que se adquiere es el beneficio, que se brindan experiencias que tienen que ser memorables y que, por último, la oferta, se transforma en imágenes y percepciones de las ideas, innovaciones, proyectos y empresas que se están proponiendo.

De ahí que el mercado es el que orienta todo el quehacer de las empresas, él dice qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo les desearía encontrarlos, así como que les gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello el conocimiento y entendimiento del mercado y el cliente, es determinante al hacer estrategias y planes de mercadeo. Beverland, Napoli y Farelly (2009) muestran, en su estudio la relación entre posicionamiento de marca e innovación, qué percepciones de los consumidores, de una marca determinada, son necesaria para desarrollar nuevos productos o extensiones de dicha marca. Sin embargo, advierte que los gerentes deben tener cuidado al realizar innovaciones radicales que podrían afectar la lealtad de la marca actual o cambiar las percepciones completamente de manera negativa. Por tanto, la comunicación interna y externa es crucial para alinear el posicionamiento de la marca y el desarrollo de nuevas extensiones de la misma.

Por lo antes expuesto, las empresas deben tratar de tener ofertas, productos o proyectos que realmente satisfagan las necesidades del mercado, a un precio adecuado, en los lugares convenientes y con una buena estrategia de comunicación. Si se falla en cualquiera de estos aspectos, se compromete el resultado del esfuerzo empresarial. Por esta razón, se necesita de una gestión de marketing que sea muy creativa e innovadora.

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Gómez, Llonch y Rialp (2010) afirman que la orientación de mercado es necesaria para obtener el conocimiento necesario para explotar las oportunidades del mercado con productos, servicios o procesos innovadores. De igual manera, Tanev y Bailleti (2007) concluyen en su investigación que la inteligencia competitiva en cuanto a la información de clientes y de la industria tiene una relación positiva con el desempeño innovador de pequeñas empresas, a través de lanzamiento de nuevos productos, procesos y servicios.

Generalmente los conceptos de creatividad, innovación y marketing se tratan y estudian por separado, sin embargo como hemos visto, no sólo están relacionados, sino pueden constituir las claves del éxito. Schnarch

(2007) afirma que “creatividad sin innovación es como un sueño y que innovación sin creatividad no puede existir, pero innovación sin marketing, no tiene sentido” (p.11). Es justamente el marketing lo que permite llevar a la práctica de manera exitosa las ideas plasmadas en los proyectos empresariales, los nuevos productos o servicios y el desarrollo de estrategias acertadas, así como también se convierte en una rica fuente de información para los departamento de investigación y desarrollo.

### ***8. Innovación y su Medición***

Las primeras definiciones metodológicas destinadas a medir innovación estaban orientadas más hacia la medición de resultados que a actividades o procesos. En 1963 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), a través del primer Manual de Frascati asociaba la innovación con la actividad de I+D.

Durante los años ochenta y noventa la OCDE comenzó a discutir, sistemáticamente, metodologías y marcos analíticos para medir innovación. Varios países hicieron encuestas experimentales cuyo resultado dio origen al Manual de Oslo en 1992, el cual facilita directrices para la recopilación e interpretación de datos sobre innovación, según métodos comparables a escala internacional. Varias ediciones se han publicado y mejorado de este manual, la última del 2006, publicado por la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se plantea un referente para las encuestas a gran escala orientadas a examinar la naturaleza y las incidencias de la innovación en el sector empresarial. El manual de Oslo trata la innovación tecnológica, de procesos, de producto, en mercadotecnia y organizativa.

Este manual ha sido diseñado para adaptarse lo mejor posible a las distintas aplicaciones de la innovación en el mundo empresarial. Éste refiere

lo que es medible en el proceso dinámico de innovación, como por ejemplo las actividades innovadoras, los gastos, los vínculos, la aplicación de los cambios significativos en la empresa, los factores que influyen en las actividades innovadoras y los resultados de la innovación.

Por otro lado, Mancebo (2004) propuso un modelo de medición de innovación que incluye el comportamiento innovador, el cual toma en cuenta aspectos tanto tecnológico, como no tecnológicos, los obstáculos de la innovación y el impacto que tienen en el entorno donde se desenvuelven. Este modelo analiza el papel de la cooperación y el acceso a fuentes de financiación e información.

A pesar de que se ha tratado de estandarizar la recogida de datos sobre innovación a nivel mundial y latinoamericano, la medición de la innovación ha evolucionado a lo largo de los años, a partir de tomar distintos aspectos que son relevantes en cada región. A los efectos de esta investigación se espera tomar en cuenta los estándares establecidos en el Manual de Bogotá y de Oslo, pero adaptándolos a la realidad merideña. Ya en el marco metodológico se hará una explicación más amplia del procedimiento a seguir.

### ***9. Innovación en Venezuela***

En el año 1996 se realizó un estudio de las capacidades tecnológicas e innovadoras de la industria manufacturera en Venezuela, el cual muestra un primer perfil de los empresarios venezolanos. Uno de los resultados más sorprendentes es que más del 60% de las empresas manifiesta haber realizado innovaciones o mejoras tanto en el ámbito organizacional como tecnológico, sin embargo al realizar un análisis profundo de las descripciones de los procesos o productos realizados, se observa que han sido innovaciones menores o mejoras incrementales, tales como: compra de nuevos equipos, adaptaciones en la maquinaria, mejora en los procesos de

producción. (Testa, 2002). Los resultados de esta investigación clasifican a las empresas venezolanas en 4 perfiles: Empresas con capacidad innovadora, empresas con potencial innovador, empresas con potencial de aprendizaje y empresas sin potencial, el 75% de las organizaciones venezolanas se encuentran en el perfil que no tiene ningún potencial innovador, solo un 4,1% presenta capacidad innovadora o un alto potencial innovador y de aprendizaje.

De acuerdo con lo señalado en el párrafo anterior, el pequeño porcentaje de empresas venezolanas con capacidades innovadoras han demostrado tener un alto potencial y experiencia, de las cuales se pueden extraer elementos que pueden ayudar a otras empresas a aprender a innovar y prácticas que ayudarían a tener éxito en el país.

En la recopilación realizada por Pírela (2003) se observan varias historias de innovaciones exitosas en Venezuela entre los años 80, 90 y principios del 2000, de las cuales se pueden tomar ciertas conclusiones: en primer lugar es necesario contar con una gerencia dispuesta a asumir riesgos y contar con personal calificado, al respecto, Pírela (2003) expresa:

Un ambiente que promueve la creatividad y valora la iniciativa de su personal técnico en la solución de problemas debe contar también con una matriz organizativa y una cultura interna que permita sistematizar y asimilar los conocimientos generados para convertirlos en patrimonio tecnológico de la empresa. (p.173)

No se debe depender exclusivamente de lo desarrollado dentro de la organización, se deben crear vinculaciones con universidades, centros de investigación, otros proveedores. Además es importante contar con personal calificado integral, es decir no sólo con formación técnica sino respetar sus valores y aportes para generar un ambiente propicio para el aprendizaje. Un

aspecto esencial, que se debe tener presente, es la capacidad innovadora para reaccionar eficientemente ante todos los desequilibrios que se pueden producir en el entorno y de esta manera lograr la competitividad, estabilidad y sustentabilidad.

### ***10. Normativa Legal en Venezuela relacionada con la Innovación***

En esta sección se contempla la normativa legal en Venezuela con respecto a la innovación, donde el ente responsable del cumplimiento de políticas públicas en materia de innovación es el Ministerio del Poder Popular Para la Ciencia, Tecnología e Innovación MPPCTI. La innovación en Venezuela se encuentra sustentada por Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 110, el cual establece que:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

A su vez, la innovación está contemplada en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010) y un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005-2030 que se orientará según las líneas estratégicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Económico-Social de la Nación. La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010) en su artículo 1 indica que el objeto de esta ley es:

Dirigir la generación de una ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones con base en el ejercicio pleno de la soberanía nacional, la democracia participativa y protagónica, la justicia y la igualdad social y el respeto al ambiente y la diversidad

cultural, mediante la aplicación de conocimientos populares y académicos. A tales fines, el Estado venezolano formulará, a través de la Autoridad Nacional con competencia en Ciencia, Tecnología, Innovación y sus aplicaciones, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico-Social, las políticas públicas dirigidas a la solución de problemas concretos de la sociedad, por medio de la articulación e integración de los sujetos que realizan actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones como condición necesaria para el fortalecimiento del Poder Popular. (p.3)

Esta ley incluye la creación del Fondo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (FONACIT), en sustitución del CONICIT, encargado del manejo de los recursos financiero en materia de ciencia, tecnología e innovación y la creación del Observatorio Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación para apoyar la consolidación de proyectos de Innovación Productiva, mediante la incorporación de componentes científico-tecnológicos. Asimismo, se implementó el Programa de Estímulo a la Innovación e Investigación (PEII) como iniciativa que incluye a todos los actores sociales que generan conocimientos, construyen innovaciones y validan tecnología.

Bajo estos lineamientos, el Gobierno ha promovido políticas científico-tecnológicas orientadas a impulsar procesos de investigación, innovación, producción y transferencia de conocimiento, con pertinencia en los problemas y demandas fundamentales que afectan a la sociedad venezolana. Además se ha desarrollado el campo de la investigación, mediante el fortalecimiento de importantes centros como: el Instituto Venezolano de Investigación Científicas (IVIC), la Fundación Venezolana de Investigaciones Sismológicas (Funvisis) y el Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (Ciepe).

De igual manera, entre los grandes objetivos del Plan de la Patria 2013-2019, está el desarrollo de capacidades científico-tecnológicas vinculadas a

las necesidades reales de la sociedad para convertir a Venezuela en un país potencia, con independencia tecnológica. El cual indica que para ello, se requiere el aprovechamiento de las potencialidades, capacidades, generación de conocimientos de diversos actores y formas de organización que permitan la construcción del Modelo Productivo Socialista asociado a la actividad científica, tecnológica y de innovación relacionada con la estructura productiva nacional. Además, se establece que este objetivo se logra por medio de la formulación y ejecución de proyectos interdisciplinarios que respondan directamente a problemas concretos del sector productivo y el desarrollo de procesos de escalamiento industrial con transferencia tecnológica.

La importancia de conocer la normativa legal en Venezuela radica en que es importante la vinculación sector público y empresa para desarrollar una cultura innovadora que genere organizaciones más competitivas para el progreso del país. Este estudio pretende medir también esa relación entre los emprendimientos y su entorno para analizar su relación con el éxito organizacional.

## **Emprendimiento**

### ***1. Definición***

El emprendimiento es entendido como una forma de pensar, razonar y actuar centrado en las oportunidades, planteadas con visión global y llevadas a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado. El resultado del liderazgo y la gestión traen como consecuencia la creación de un valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

El concepto de emprendimiento abarca tres concepciones: emprendimiento propiamente dicho que se define como la acción de crear empresa, intraemprendimiento que se refiere a la generación de empresas, proyectos y nuevas líneas de negocio desde la organización, y el emprendimiento social cuando su objetivo no es el lucro.

Timmons (citado por Varela, 2008) introduce el concepto de espíritu empresarial, definiéndolo como la habilidad para transformar algo de la nada. Es la destreza para ver la oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligro. Drucker (1992), afirma que el emprendimiento no es una conducta intuitiva, sino que tiene base teórica, conceptual, económica y social. Stevenson (2002) (citado por Varela, 2008) define el emprendimiento como la búsqueda de una oportunidad, dejando de lado los recursos que se tiene.

La concepción moderna del concepto de emprendimiento destaca autores como Morris (1998), Shane (2003), Venkatamaran (2004) y Kuratko (2008). Morris (1998) quienes definen el emprendimiento basado en tres dimensiones claves: la innovación, el manejo del riesgo y la Proactividad. Innovación se refiere a las nuevas ideas para resolver problemas. El manejo de riesgo, habla de la voluntad para comprometer los recursos con el conocimiento de cometer errores que ya está calculados. La Proactividad tiene que ver con la implementación, implica adaptación y actuación ante el fracaso.

Kuratko (citado por Romero, 2010) define el emprendimiento como “un proceso dinámico de visión, cambio y creación. Este requiere una aplicación de energía y pasión, a través de la creación e implementación de nuevas ideas y soluciones creativas” (p.18).

Para el Global Entrepreneurship Monitor (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2011) el emprendimiento se asume como un proceso que va desde la concepción de la oportunidad hasta la creación, conducción y crecimiento de una organización existente.

Todas estas contribuciones han sido importantes para desarrollar una definición de emprendimiento. Sin embargo, ni el concepto, ni el proceso de emprendimiento es universal, por lo que la vivencia no es la misma para todos los emprendedores, muchos no son conscientes del proceso que han experimentado y mucho menos del significado conceptual de la palabra. Lo que sí se puede afirmar es que el emprendimiento contribuye al desarrollo económico, ya que al crear nuevas empresas, se crean nuevos puestos de trabajo, se activa la economía creando un círculo virtuoso.

## **2. Emprendimiento Social**

Dentro del emprendimiento existe un nuevo fenómeno que ha crecido en los últimos años llamado emprendimiento social, el cual, según Guzmán y Trujillo (2008) se definen como:

Un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales (p. 110)

El Global Entrepreneurship Monitor (Auletta, Rodríguez y Vidal, 2011) difiere en ciertos aspectos con el concepto tradicional de emprendimiento social, ya que también toma en cuenta dentro de sus clasificaciones empresas con objetivos sociales sin fines de lucro (ONG Tradicional y

emprendimiento social sin fines de lucro) y con fines de lucro (híbrido y emprendimiento social con fines de lucro).

### **3. Emprendedor**

La dinámica empresarial es uno de los temas con mayores aportaciones y discusiones teóricas en las ciencias económicas, administrativas y en lo referente al surgimiento del empresario. La proliferación de diversas explicaciones que intentan aproximarse a las causas y razones del emprendimiento desde diversos puntos de vista ha originado la aparición de corrientes y escuelas de pensamiento económico que abordan el tema del emprendedor. Diferentes autores muestran explicaciones de este fenómeno, Estos autores definen a los emprendedores como personas que aprovechan, crean, coordinan, promueven y ejercen las condiciones que les permitan iniciar o bien crear una acción de compra y venta de un bien o servicio en un espacio, mediante la contratación y combinación de factores de producción.

A continuación se muestra en el cuadro un resumen de algunos autores clásicos y sus premisas sobre el tema:

## Cuadro 2

### El Emprendedor en el Pensamiento Económico

Autor	Epoca	Categoría	Descripción
Richard Cantillon	Siglo XVIII	Soporte de la Incertidumbre	Los emprendedores ejercen la vital función económica de comprometer la compra de insumos sin saber cuánto habrían de pagar los clientes por sus productos determinados
Jean-Baptiste Say	Principios del siglo XIX	del Coordinación	El empresario contrata y combina factores de producción (tierra, capital, trabajo) y opera como lazo de comunicación entre diversas clases de productores y consumidores
Joseph Schumpeter	Principios del siglo XX	del Innovación	Los emprendedores ponen en práctica novedosas combinaciones de medios de producción y crean así nuevos productos, métodos de producción, fuente de aprovisionamiento, mercados o modalidades de organización, estas innovadoras combinaciones inducen a la destrucción creativa del antiguo orden y provocar cambio y crecimiento económico
Israel Kirzner	Mediados del siglo XX	del Arbitraje	El emprendedor puro observa la oportunidad de vender algo a mayor precio que al que puede comprarlo

Nota. Bhidé, 2001. Tomado de *Emprendimientos e Instituciones: el caso Cancún* (p.87) por Vázquez y Vecino, 2008 Teoría y Praxis. Cancún

Es imposible hablar de emprendimiento sin relacionarlos con cambio, creatividad e innovación (Brazeal y Herbert, 1999). El emprendedor es un agente de cambio que debe estar pendiente de las transformaciones del entorno para adaptarse.

#### 4. Emprendedor innovador

La variedad de oportunidades e innovaciones que pueden originar nuevas empresas es amplia, sin embargo al emprendedor innovador no lo caracteriza la sola innovación inicial, el chispazo aislado, coyuntural y pasajero, así éste sea tan importante que haya originado la nueva empresa. Los rasgos que lo caracterizan están relacionados con una actitud decidida y unos esfuerzos continuos de innovación, que los lleva a concebir, crear, desarrollar y consolidar emprendimientos innovadores o en otros términos, empresas innovadoras.

Sin embargo, las actuales exigencias competitivas plantean al empresario un reto mayor, pasar del innovador individual al colectivo, es decir transitar del emprendedor innovador a la construcción de una empresa innovadora.

## **5. Proceso Emprendedor**

Existen diferentes modelos que intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento. Estos han sido desarrollados apoyándose en las ciencias como la psicología, sociología, economía, administración y pedagogía.

### **5.1 Modelo Simple**

Uno de los modelos del proceso emprendedor es el modelo simple (Brazeal y Herbert, 1999) que propone que al producirse un cambio ambiental, actúa la innovación que proviene de la tecnología y la psicología a través de la creatividad como una característica del ser humano, generando un evento empresarial a través del cambio.

### **5.2 Modelo de Shapero**

Este autor indica que el proceso de formación de nuevas empresas y de nuevos empresarios surge de la interacción de diversos factores psicológicos, sociales, culturales y económicos, como resultado de un proceso dinámico que impacta sobre las percepciones de un individuo que lo hace tomar la decisión de cambio de la trayectoria vital.

Las dos grandes percepciones de los individuos que interactúan entre sí para el cambio y dar origen al proceso empresarial son: La percepción de deseabilidad y la percepción de factibilidad. La percepción de deseabilidad se refiere a la expresión de valores culturales, conductas adquiridas a lo

largo del proceso formativo que hace tener una actitud positiva o negativa hacia la decisión de convertirse en empresario o no (Shapero 1984, citado por Varela 2008). La percepción de factibilidad es un proceso más racional que surge del análisis del individuo en cuanto a la oportunidad de negocio y el plan de empresa (ob.cit). El nuevo empresario surge cuando estas dos percepciones se manifiestan con fuerza y de manera simultánea.

Además, Shapero (ob. cit) afirma que para lograr la simultaneidad de estas dos percepciones es necesario la acción de fuerza ambientales tales como: impulsos positivos (educación orientada a la vida empresarial, invitación a una sociedad, apoyo de un mentor, entre otros), impulsos neutros (terminación de un ciclo vital o formativo) e impulsos negativos (aburrimiento en la actividad que se realiza, despido, poca satisfacción, desplazamiento, entre otros).

### **5.3 Modelo de Ronstadt**

Ronstadt (citado por Varela, 2008) define el proceso como dinámico, “que implica más que el simple inicio de una empresa; es, pues, un proceso en el cual el papel del empresario está permanentemente modificándose” (p.179). El autor afirma que hay que identificar factores relevantes en la empresa, el empresario y el entorno, para luego ser evaluados. Además, resalta que el proceso de creación de empresa no es solamente la apertura, también hay que pensar cómo se mantendrá y como crecerá.

### **5.4 Teoría de Timmons**

El modelo básico de Timmons y Spinelli (citado por Varela, 2008) es integral e interactúa en forma permanente y no por etapas. Se inicia con la detección de una oportunidad y el desarrollo de un plan empresa. Con este plan se debe evaluar todos los aspectos que la idea necesita para ser

desarrollada. Luego se integra el líder que será la persona responsable de administrar los recursos por medio de un equipo empresarial, éste será también el equilibrio y la fuerza, de él depende la ejecución del proyecto, por eso debe ser creativo ante la incertidumbre, con un enfoque de creación de valor. Desde esta visión el plan de empresa será la herramienta central de comunicación de todo el sistema.

### **5.5 Modelo de Gibb**

Este modelo desarrollado en 1988, identifica y analiza las etapas que sigue el emprendedor para crear una empresa: parte de la adquisición de la motivación y la idea de negocio, la validación de la idea, la definición de la escala de operación, identificación de recursos necesarios, negociación y entrada al mercado, nacimiento y finalmente la supervivencia de la empresa.

### **5.6 Modelo de Varela**

Este modelo desarrollado por Varela (2008) se encuentra conformado por seis etapas: La primera es la motivacional, que tiene en cuenta el gusto y la decisión de la persona, además de los factores que la afectan, como la educación, la cultura, la sociedad, el ambiente y en general, el entorno en donde se ha desarrollado el emprendedor. La segunda es la situacional o identificación de la oportunidad, observación, percepción, investigación y estudio del entorno, debe ser creativa e innovadora. La tercera es la decisión, que es asumir la responsabilidad para desarrollar la idea. La cuarta es la analítica o plan de empresa, plan de empresa integral con metas, objetivos y estrategias para el logro. La quinta son los recursos, conseguir y planear su administración. La última es la gestión, es el nacimiento de la empresa, el inicio de todas las operaciones, la ejecución del plan estratégico y la revisión para garantizar la supervivencia y crecimiento.

Otro modelo como el de Covin y Slevin (1991) no analiza sólo la acción interna del emprendedor sino también involucra los elementos externos a la empresa, este modelo se llama modelo de emprendimiento según el comportamiento de la empresa. Este modelo muestra como la postura emprendedora está reflejada en tres niveles de comportamiento organizacional que son: Primero la toma de riesgos de la dirección general, en la que se hace relación a decisiones de inversión y acciones estratégicas en situaciones de incertidumbre. El segundo nivel se refiere a la magnitud y frecuencia de la innovación en productos y tendencia hacia el liderazgo tecnológico, y tercero la proactividad competitiva frente a los rivales dentro de la industria. En este modelo la empresa se encuentra en constante interacción con el entorno, se analizan variables internas, externas y estratégicas.

A los efectos de esta investigación es necesario conocer los distintos modelos del proceso emprendedor para comprender las fuentes internas y externas que influyen en la creación de nuevas empresas y como mantenerlas en el tiempo.

## ***6. Ecosistema Emprendedor***

El ecosistema emprendedor está conformado por los factores externos que afectan el desarrollo del emprendimiento. Tales como el sector privado, el sector público y el sector académico, a través de las incubadoras de empresas y los parques tecnológicos que permiten la transferencia de tecnología.

## **6.1 Redes empresariales**

Hablar de redes, según Gómez, Villena y Shilkrut (2007), se refiere “al conjunto de unidades productoras de bienes y servicios, organizaciones...que se apoyan mutuamente para ser más productivas, crear estrategias comunes y más eficientes a la hora de tener que resolver problemas. Ellas tienen como objetivo común promover la asociatividad” (p.26). Dentro de estas redes intervienen una serie de factores fundamentales para el desarrollo de las empresas, tales como: clientes, proveedores y clúster.

## **6.2 Relación Sector Público-Sector Productivo y Universidad**

La vinculación entre la universidad, sector productivo y sector público debe darse como un proceso interactivo constante a través del flujo de recursos humanos e ideas. Ramírez y García (2010) en su investigación establecen que el desarrollo chileno deriva de la visión de una empresa dedicada a la adaptación científica y tecnológica realizada con la participación de las universidades. A su vez, estos autores indican que “es necesario recuperar la confianza mutua entre los empresarios y los académicos para que los empresarios propongan sus problemas de productividad a las universidades y las universidades hagan ofertas sobre la demanda de los empresarios” (p. 129).

Una de las maneras de lograr la vinculación universidad-sector productivo es a través de los parques tecnológicos, definidos por la International Association of Science Park-IASP (2012) como organizaciones gestionadas por profesionales especializados, cuyo objetivo fundamental es incrementar la riqueza de su comunidad promoviendo la cultura de la innovación y la competitividad de las empresas e instituciones generadoras de saber instaladas en el parque o asociadas a él. De esta manera los parques

tecnológicos abren un camino para estimular el flujo de conocimiento entre la academia y las empresas, impulsando la creación y crecimiento de empresas innovadoras. En este mismo orden de ideas, Araujo (2006) establece que “un entorno innovador también puede ser fuertemente estimulada a través de acuerdos formales celebrados entre este tipo de empresa y la universidad u otros centros de innovación tecnológica” (p.97).

Moreno, Borgucci y Anichiarico (2002) se refieren a que una estrategia clara de vinculación de las universidades con sectores productivos constituye la transferencia de tecnología y la formación del recurso humano, donde el Estado contribuya en estas acciones a través de la creación de políticas públicas, especialmente en el tema de financiamiento. Ramírez y García (2010), considera que el Estado debe asumir el liderazgo de potenciar y guiar el proceso de innovación y creación de empresas más productivas a través de incentivos a las universidades y a los empresarios que permitan generar empleo, desarrollo tecnológico, bajo las necesidades que demanda la sociedad y el medio ambiente.

### ***7. Emprendimiento y Factores de Éxito***

El éxito es un sentimiento, una actitud, una manera de pensar, de actuar y de ser. El éxito organizacional puede ser estudiado desde muchas perspectivas. Existen indicadores comunes y otros muy propios del entorno donde se desarrolla la organización. A continuación se muestra un resumen de las contribuciones de distintos autores para determinar los factores que miden el éxito empresarial.

### Cuadro 3

### Factores de Medición de Éxito

Factores de Medición de Éxito							
García, Ronda y Pérez, 1999		Enríquez, Fernández y Vázquez		Aragón y Rubio, 2005		Song, Padovynitsyna, Van der Bij y Halman, 2008	
Factores	Autores	Factores	Autores	Factores	Autores	Factores	Autores
A. MEDIDAS OBJETIVAS : Eficacia Global:		Innovación	Miller 1988	Tiempo en el Mercado >10 años		1. Experiencia en la industria (tempo en el mercado)	
1. No Basados en Rentabilidad						2. Tiempo en el Mercado	
1.1 Tamaño de la empresa	(Grant y Jammine, 1988)	Proactividad y asunción de riesgos en entornos inciertos	Khandwala (1987)	Innovación y Desarrollo de nuevas Tecnologías	(Marbella, 1998, Peters 1982)	3. Número de Productos en el mercado	
1.2 Crecimiento empresarial	(Suárez González, 1992)			Sistema de contabilidad de costos, presupuestos		4. Recursos Financieros (Activos)	
2. Rentabilidad Contable				Conocer la posición tecnológica de competidores		5. Protección de Patentes	
2.1 Margen sobre ventas	(Palepu, 1985)			Capacidades de Marketing	(Camisón, 1997, 2001)	5.1 Nº de patentes	
2.2 Rentabilidad económica sobre activos netos	(Hoskisson, Hit, Johnson y Moesel, 1993)			Adecuada gestión de recursos humanos	(Puig 2002, Camisón 2001)	5.2 Crecimiento de Patentes en los último 3 años	(Cooper, 1984, Lefebvre et al, 1992, Zahra y Covin 1993)
2.3 Rentabilidad financiera fondos propios	(Lutbakin, Merchant y Srinivasan, 1993)			Contar con Sistemas de información oportunos		6. Innovación de productos	
3. Rentabilidad de Mercado						6.1 Tasa de crecimiento de nuevos productos	
3.1 Índice de creación de valor	(Quervo García, 1991)					6.2 nuevas líneas de producto	
B. Medidas Subjetivas: Eficacia de Negocio						6.3 Nº de nuevos nichos por nuevas tecnologías	
1. Financieros						6.4 reducción de tiempo de introducción de nuevos productos	Covin y Slevin(1989); Zahra y Covin (1993)
1.1 Beneficios netos						7. Alianzas de D+I	
1.2 Ratio beneficios/ventas						7.1 n° de nuevos convenios con universidades o centros de investigación	(Cooper, 1984, Lefebvre et al, 1992, Zahra y Covin 1993)
1.3 Cash-flow de operaciones						7.2 Convenio con D+I de otras empresas	
1.4 Rendimiento de la inversión	(Dvir y Shenhar, 1990)(Govindarajan y Gupta, 1984)					8. Integración con proveedores (n° de convenios para desarrollo de nuevos productos o procesos)	(Gemunden, Ritter y Heydebreck-1996)
2. No Financieros							
2.1 Posición en el Mercado: Volumen de ventas, Cuota de mercado, Satisfacción del cliente	(Dvir y Shenhar, 1990)(Govindarajan y Gupta, 1984)						
2.2 Preparación Para el Futuro: Desarrollo/producción de nuevos productos Desarrollo de nuevos mercados	(Dvir y Shenhar, 1990)(Govindarajan y Gupta, 1984)						

Fuente: Elaboración propia, (2012)

En el escenario venezolano, luego de diversos estudios realizados, Pírela (2003) ha determinado que deberían existir cinco claves para el éxito de las empresas venezolanas, tales como: concentrar el esfuerzo tecnológico, el empresario venezolano debe buscar que su empresa sea la primera en el desarrollo del producto o servicio a ofrecer, seleccionar el destino más conveniente, seleccionar los clientes, formar redes de cooperación, la clave es competencia y gerencia de suministros y construir ventajas competitivas.

En definitiva, se observa que la literatura muestra diversos factores que pueden medir el éxito en las organizaciones, pero se debe tomar en cuenta que en el mundo dinámico actual, el mayor activo recae en las personas. Son ellas las que, en definitiva, están detrás del éxito o fracaso de una empresa. En este sentido, existen una serie de características que deben estar altamente potenciadas en cada uno de los integrantes de la empresa. Para que se fomente la innovación y la creación de nuevas ideas, es importante que las empresas valoren la diversidad en los individuos que trabajan en la organización. Para esto no sólo hay que fomentar la contratación de gente creativa, considerándola como una característica importante al momento de seleccionar al personal, sino también potenciar estas características en el personal ya existente, capacitarlo y formarlo en estas habilidades. También se debe fomentar la formación de equipos multifuncionales, con profesionales de diversas especialidades, profesiones, experiencia y backgrounds. Todo esto permite tener una composición adecuada de pensamiento y habilidades técnicas, lo cual conlleva a crear una base de conocimiento mucho mayor y amplio en la organización.

## **8. Relación entre innovación y emprendimiento**

La experiencia nacional e internacional en innovación es concluyente, demuestra que las pequeñas, medianas o grandes empresas que trabajan en pos de innovar, obteniendo resultados exitosos, se basan en una serie de prácticas innovadoras. Las “buenas prácticas para la innovación” apuntan a explicar una serie de variables que influyen en la innovación, describiendo las características esenciales que se deben dar en cada organización y las personas que la componen. La innovación es una filosofía empresarial y compromete a todos los niveles de la organización. (Gómez, Villena y Shilkrut, 2007)

Como se ha explicado, en las empresas la innovación no apunta sólo a nuevos productos o servicios, también apunta a nuevos métodos y herramientas, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades o nuevas formas de llegar a los clientes.

## **9. Emprendimiento e Innovación en Venezuela**

En Venezuela siempre ha existido un potencial creador y una capacidad innovadora de gran valor competitivo. El empresario innovador venezolano, tal como lo describe Pírela (2003) tiene pasión por los aspectos técnicos de su actividad, procura la formación de su recurso humano, tiene una visión estructurada sobre las capacidades y actitudes, así como honestidad e incluso romanticismo. Sin embargo, existen obstáculos que limitan el desarrollo de la innovación en el país, como el miedo a tomar riesgos, sobre todo en los productos de alta tecnología, los directivos de las empresas tienen temor en respaldar proyectos de innovaciones con cambios en

procesos o productos que proponen los técnicos e ingenieros de las empresas nacionales (Pírela, 2003).

Fernández, Rodríguez y Vidal, (2008) exponen que para el 2007, en el informe para Venezuela del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el emprendimiento corporativo ha aumentado en 3 puntos porcentuales con respecto a los estudios del 2003 y 2005, debido a que las empresas han tenido que crear estrategias para diversificar el riesgo de los productos con precios regulados. En el año 2009, El GEM reveló que nuestro país se ubicó en el octavo lugar en el índice de actividad emprendedora temprana (TEA=18,7) y en el primer lugar en el índice de actividad emprendedora social (SEA= 3,4), lo cual es evidencia de la amplia oferta de propuestas emprendedoras que buscan incrementar el bienestar de las comunidades.

Con respecto a la motivación, el GEM en Venezuela (Fernández et al, 2008) afirma que el nacimiento de nuevas empresas más por oportunidad que por necesidad ha crecido en los últimos años en comparación con los estudios realizados en 2003 y 2005. Sin embargo, el país sigue contando con una de las más elevadas proporciones de emprendedores por necesidad que otros países latinoamericanos, además se observa un alto porcentaje de empresas que no alcanzan la consolidación y cierran en menos de 3 años y medio, es decir por cada empresa nueva hay 0,27 empresas establecidas. Para el 2009, esta cifra mejoró a 0,34, sin embargo sigue siendo bajo para generar empleos estables y desarrollo económico en un país.

En este mismo orden de ideas los tipos de emprendedores, según la clasificación del GEM (2011), que prevalecen en Venezuela son:

- Los potenciales emprendedores (31,5%).
- Aquellos que están pensando en crear un negocio próximamente.

- Los emprendedores nacientes (19,5%), que son aquellos que están en proceso de desarrollar un negocio nuevo de manera individual o con socios.
- El emprendedor propietario con menos de 3,5 años de antigüedad.
- Emprendedor propietario con más de 3,5 años de antigüedad, que tiene un negocio que ya está operando.

Con respecto a los estudios del 2003 y 2005 estas proporciones han disminuido, a diferencia del emprendedor corporativo (desarrollado un proyecto para la empresa que trabaja) que ha tenido un aumento de 3 puntos porcentuales, se asume debido a que las empresas han tenido que crear estrategias para diversificar el riesgo de los productos con precios regulados.

Las características del emprendimiento en Venezuela muestran que la actividad emprendedora resultó ser superior en las ciudades principales, donde 21.5 por ciento de la población adulta está creando una empresa o cuenta con una de reciente creación. En las ciudades secundarias este indicador alcanza 17.1 por ciento. La región más emprendedora para el año 2007 es la central, con un índice de 38.2 por ciento, seguida por centro-occidente, con 28.8 por ciento, Además revela que por primera vez en 2007, la población masculina presenta una mayor proporción de emprendedores que la población femenina. Asimismo, los más emprendedores se encuentran en los estratos de bajos ingresos, y en edades comprendidas entre los 35 y 44 años.

Otra característica de los emprendedores venezolanos es la preferencia por establecer sus negocios en los sector terciario (servicios y comercio), específicamente en alimentos y víveres; comercios de textiles y cosas del hogar, así como los relacionados con telecomunicaciones y acceso a

Internet, actividades que concentran 46.5 por ciento de las nuevas empresas venezolanas.

De acuerdo con la innovación el informe GEM (Fernández et al, 2008) revela que los clientes en un 60,90% consideran que los productos ofrecidos por lo emprendedores venezolanos no son innovadores. Además en términos de incorporación de innovaciones, la antigüedad se considera elevada, de manera que la transferencia de tecnología en Venezuela es limitada.

Con respecto con el entorno para emprender, las principales fortalezas derivan de las relacionadas con la cultura, la cual ofrece un alto nivel de status y respeto al emprendedor, considerándolo competente y hábil en el manejo de recursos. El entorno ofrece también ventajas asociadas con la infraestructura, a través de bajos costos por servicios de comunicaciones como telefonía fija e Internet. Mientras tanto, los principales retos identificados por los expertos encuestados estuvieron vinculados con la reducción de plazos y trámites para obtención de permisos y licencias, así como la necesidad de fortalecer el marco de defensa de los derechos de propiedad intelectual (Fernández et al, 2008).

## Operacionalización de variables

Objetivo General: Determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem		
<b>Indagar los criterios para considerar los emprendimientos como exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida.</b>	Criterios teóricos y empíricos para considerar emprendimientos como exitosos	Teórica y Empírica en cuanto a:	1. Crecimiento Financiero	1.1 Crecimiento financiero en %	1. EXP-1, ítem 1 2. ROLIYE-2013, Ítem 3	
				1.2 Apertura de nuevos establecimientos	Ítem sucursales	
				2. Posicionamiento	2.1 Tiempo en el Mercado	Ítem Año de creación
					2.2 Grado de notoriedad de la marca	EXP-1, ítem 1
					2.3 % participación en el Mercado	ROLIYE-2013 ítem 2
				3. Capacidad de Innovación	3.1 Desarrollo de mejoras o nuevos productos y/o servicios	ROLIYE-2013 Actividad Principal
			3.2 % de presencia de Actividades y esfuerzos de Innovación		Del 7.1 al 7.3 Del 9 al 16.2	
			3.3 Inversión en actividades de innovación			
			4. Calidad de Producto y/o Servicios	4.1 Grado de satisfacción del cliente	ROLIYE-2013 ítem 4	

		5. Gestión de Recursos Humanos	5.1 Grado de Instrucción de empleados  5.1 %Diferencia por remuneración  5.2 Inversión en Capacitación	Ítem 5  Ítem 6  Ítem 7.3 d)
		6. Gerencia Estratégica	6.1 Porcentaje de Presencia de Acciones que han llevado al éxito empresarial	EXP-1 Ítem 1 y ROLIYE-2013 Ítem 1
<b>Identificar los principales emprendimientos considerados como exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida</b>	Emprendimientos Exitosos	Clasificación de empresas de acuerdo con los criterios identificados en el primer objetivo específico	Clasificación de emprendimientos exitosos de acuerdo con porcentaje de presencia de criterios identifica	EXP-1, ítem 2

<b>Distinguir los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida.</b>	Elementos Innovadores	1. Innovación de Producto y/o servicios	1.1 Adquisición de I+D Interna y externa	ROLIYE-2013, Del 18 al 18.3
			1.2 % de presencia de innovación en producto y/o servicio	Del 25 al 26
			1.3% de inversión	
			1.4 Impacto de innovación de producto en las características	
			1.5 Novedad de las innovaciones a nivel geográfico	
			1.6 N° de patentes	
		2. Innovación de Proceso	2.1 % de presencia de innovación de proceso	ROLIYE-2013, ítems
			2.2 % de nuevos métodos de producción	Del 20 al 20.2 y 27
			2.3 % Adquisición de maquinaria y Equipo	
			2.4 % cambios en recursos humanos del proceso productivo	
			2.5% de inversión	
			2.6 % Procesos certificados	
3. Innovación Organizacional	3.1% de presencia de innovación organizacional	ROLIYE-2013, ítems		
	3.2% y N° de Cambios en formas de organización y gestión	Del 17 al 17.2 y 27		
	3.3 % de Cambios en la organización y administración del proceso			

			<p>productivo</p> <p>3.3 % de incorporaciones de estructuras organizativas modificadas significativamente</p> <p>3.4 % Implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas</p> <p>3.5 % d inversión</p>	
		4. Innovación en Mercadeo y/o Comercialización	<p>4.1 % de presencia de la innovación en mercadeo y/o comercialización</p> <p>4.2 % de nuevos métodos de comercialización</p> <p>4.3 % Nuevos métodos de posicionamiento</p> <p>4.4 % Cambio de orientación de la empresa hacia el cliente</p> <p>4.5 % Cambio de los métodos de precio</p> <p>4.6 % cambios en diseño y envasado de productos</p> <p>4.7% de Inversión</p>	<p>ROLIYE-2013, items</p> <p>Del 19 al 19.2</p>
		5. financiamiento de la innovación	<p>5.1 Tipos de financiamiento de la innovación</p>	

		6. Fuentes de innovación	6.1 Tipos de fuentes de innovación	ROLIYE-2013, items 21
		7. Objetivos de innovación	7.1 Tipos de Objetivos de innovación	ROLIYE-2013, items 22
		8.Contexto externo para la innovación	8.1 % de Acuerdos de cooperación	ROLIYE-2013, items 28
			8.2 %Tipos de acuerdo	
			8.3 % de satisfacción de esos acuerdos	ROLIYE-2013, items del 30 al 30.2
<b>Establecer la relación entre la innovación y las prácticas de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida</b>	Relación entre la innovación y las prácticas de los emprendimientos exitosos	1 Resultados de la Innovación en el Desempeño organizacional	1.1. .% de Impacto de las innovaciones en el desempeño organizacional en cuanto a Rentabilidad, Flujo de Caja, Participación en el Mercado, Competitividad, Productividad, Ambiente, Calidad, Relaciones Laborales	
			1.2 % de Impacto en el incremento de las ventas	
			1.3 % de disminución de los costos	
			1.4 porcentaje de cambio en el uso de los factores de producción	
			1.5 % Impacto ambiental en cuanto a aguas, atmósfera, suelo,	

		<p>2. Análisis de Correlación entre Prácticas de emprendimientos exitosos en cuanto a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Financiero</li> <li>2. Posicionamiento</li> <li>3. Capacidad de Innovación</li> <li>4. Calidad de Producto y/o Servicio</li> <li>5. Gestión de Recursos Humanos</li> <li>6. Gerencia Estratégica</li> </ol>	<p>paisajes, residuos</p> <p>2.1 Componentes de Análisis Factorial</p>	
		<p>Y</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación de productos y/o servicios</li> <li>2. Innovación en procesos</li> <li>3. Innovación organizacional</li> <li>4. Innovación de mercadeo y/o comercialización</li> <li>5. Financiamiento de la Innovación</li> <li>6. Fuentes de innovación</li> <li>7. Objetivos de la innovación</li> <li>8. Contexto externo para la innovación</li> </ol>		

www.bdigital.ula.ve

<p><b>Analizar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida</b></p>		<p>1 Resultados de la Innovación en el Desempeño organizacional</p> <p>2. Análisis de Correlación entre Prácticas de emprendimientos exitosos en cuanto a:</p> <p>1. Crecimiento Financiero</p> <p>2. Posicionamiento</p> <p>3. Capacidad de Innovación</p> <p>4. Calidad de Producto y/o Servicio</p> <p>5. Gestión de Recursos Humanos</p> <p>6. Gerencia</p>	<p>1.1. % de Impacto de las innovaciones en el desempeño organizacional en cuanto a Rentabilidad, Flujo de Caja, Participación en el Mercado, Competitividad, Productividad, Ambiente, Calidad, Relaciones Laborales</p> <p>1.2 % de Impacto en el incremento de las ventas</p> <p>1.3 % de disminución de los costos</p> <p>1.4 porcentaje de cambio en el uso de los factores de producción</p> <p>1.5 % Impacto ambiental en cuanto a aguas, atmósfera, suelo, paisajes, residuos</p> <p>2.1 Componentes de Análisis Factorial</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>Estratégica</p> <p>Y</p> <p>1. Innovación de productos y/o servicios</p> <p>2. Innovación en procesos</p> <p>3. Innovación organizacional</p> <p>4. Innovación de mercadeo y/o comercialización</p> <p>5. Financiamiento de la Innovación</p> <p>6. Fuentes d innovación</p> <p>7. Objetivos de la innovación</p> <p>8. Contexto externo para la innovación</p>		
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Elaboración Propia (2012)

## CAPÍTULO III

### Marco Metodológico

#### Enfoque de la Investigación

La presente investigación ha adoptado un enfoque mixto que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (p.22).

La convergencia de la perspectiva cualitativa y cuantitativa permitió, en primer lugar, establecer criterios para identificar los emprendimientos exitosos en el área Metropolitana del Estado Mérida; en segundo lugar distinguir los elementos innovadores en estos emprendimientos y en tercer lugar establecer la relación entre la innovación y los emprendimientos exitosos para entender y explicar cómo es el rol de la innovación en los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) comentan que ambos enfoques poseen fases similares de observación y evaluación del fenómeno a investigar (p.5), cada enfoque permite conocer una realidad diferente, desde el enfoque cuantitativo Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) explican que:

Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo frecuente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población

El enfoque cuantitativo permitió entender varios aspectos, en primer lugar, los patrones de aplicación de innovación, en segundo lugar, la identificación de los elementos innovadores de los emprendimientos exitosos, en tercer lugar, los objetivos de los gerentes en la aplicación de actividades innovadoras y en cuarto lugar su percepción sobre lo que significa lograr el éxito empresarial en el Área Metropolitana del Estado Mérida. Además, permitió realizar un análisis de la correlación de factores para establecer la correspondencia entre la innovación y el éxito de los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

El enfoque cualitativo según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Con frecuencia se basa en métodos de recolección sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones...Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (p.5). A partir de este enfoque, se estudió la opinión de los expertos en cuanto a los criterios contextualizados en la realidad merideña para considerar un emprendimiento como exitoso.

El acoplamiento de ambos enfoques, logró proporcionar conocimientos con los cuales se pudo definir cómo influye la innovación en el éxito de los emprendimientos del área Metropolitana del Estado Mérida.

## **Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarca dentro de la Investigación de Campo, ésta es definida por el Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (2008), como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p.18)

Es por ello que la selección de los emprendimientos exitosos obedeció a un estudio descriptivo de un conjunto de datos recolectados directamente de la realidad, los cuales permitieron analizar cómo es y de qué manera se manifiesta este fenómeno. Se analizaron los criterios que permiten considerar un emprendimiento como exitoso en el área Metropolitana de Estado Mérida. A su vez, se pudo distinguir los elementos innovadores presentes en estos emprendimientos. Finalmente, a partir de un análisis de correlación factorial se estableció la relación entre la innovación y las prácticas de los emprendimientos exitosos y se determinó cuál es el rol de la innovación en estos emprendimientos.

## **Diseño de Investigación**

De acuerdo con las características que presenta este estudio, el diseño de la investigación es no experimental. Hernández, Fernández y Baptista (2003) lo definen como "la investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos"(p.207).

Los estudios no experimentales en su diseño tienen otras características, una de ellas es que este estudio se plantean en un momento único en el tiempo, por lo que es de naturaleza transversal, en relación a esto Hernández, Fernández y Baptista (2001) comentan: “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.186).

Además la investigación está dada por un diseño correlacional causal que según lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación para luego establecer las relaciones entre éstas (en primer lugar, son descriptivos de variables individuales; pero luego van más allá de las descripciones: establecen relaciones)” (p.275).

Este diseño da respuesta a los tres últimos objetivos específicos formulados en esta investigación.

### **Población y Muestra**

Por las características de la investigación es necesario presentar dos poblaciones y dos muestras. Para cubrir a cabalidad los objetivos de la investigación, se tomó en cuenta su enfoque mixto, que admite efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo.

#### **Población 1**

Para delimitar la población objeto de estudio, se escogieron los Municipios que conforman la Zona Metropolitana del Estado Mérida por concentrar la mayor cantidad de empresas del estado. 473 empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida que se encuentren domiciliadas en el Municipio Libertador, Municipio Santos Marquina y Municipio Campo Elías del estado Mérida para el mes de diciembre de 2012. (Ver Anexo A).

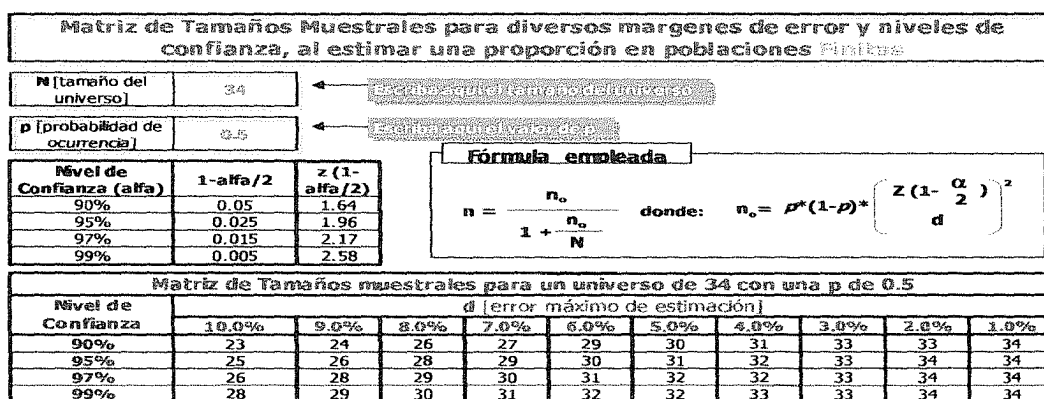
## Muestra 1

La muestra se tomó de los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida que cumplieron con los criterios determinados por los expertos y contrastados con los fundamentos teóricos para ser considerados como emprendimientos exitosos. Luego se aplicó un muestreo probabilístico a las empresas que cumplieron con los criterios, generando una selección aleatoria de la muestra total.

La técnica usada fue el muestro aleatorio simple. Malhotra (2004) expone que en esta técnica "Cada elemento de la población se selecciona de forma independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo" (p.325)

La asimilación de los resultados de la muestra se conoce como extrapolación. La muestra probabilística hace ver la probabilidad de individuos a ser escogidos a través de una selección aleatoria. A continuación en la figura 4 se muestra la fórmula empleada y la tabla para la determinación del tamaño de la muestra con una confianza del 95%, con  $p$  de 0.5 y un error de 8%. Los individuos se escogieron usando la fórmula de escogencia aleatoria simple de Microsoft Excel Office 2010.

Cabe destacar que se incluyeron tres empresas que no formaba parte de la población definida, pero que cumplían con las características descrita por los expertos. Estas empresas fueron calificadas como emprendimientos exitosos. Se debe señalar que dicha inclusión obedeció a que varios emprendedores no estuvieron dispuestos a participar en el proyecto. Los nombres de los emprendimientos exitosos encuestados no se revelan para respetar su confidencialidad.



**Figura 4. Matriz de tamaños muestrales para estimar proporción de la población finita de emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida (2013).** Tomado de *Indemer. Investigación de Mercados* [www.colombiamercadeo.com](http://www.colombiamercadeo.com).

## Población 2

Definida por el personal experto, esta población está compuesta por 20 profesores activos de planta y colaboradores del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes con experiencia reciente en investigaciones en el área de organizaciones en el estado Mérida.

## Muestra 2

Se escogieron 6 profesores adscritos al Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial CIDE. Para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico de juicio, definido por Hair y otros (2004) como el método donde “se selecciona a los participantes de acuerdo con la creencia del investigador u otra persona experimentada de que llenarán los requisitos del estudio. El supuesto fundamental es la creencia subjetiva del investigador de que las opiniones de un grupo de expertos percibidos sobre el tema de interés son representativas de la población meta definida entera” (p.351).

## Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se usaron tres técnicas en las que se aplicó el enfoque mixto de la naturaleza de la investigación. Se tuvo presente que la investigación contara con una etapa exploratoria que diera pautas para las siguientes técnicas de recolección de datos a aplicar:

**Encuesta:** Esta técnica se basa, según Malhotra (2004), “en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, y características demográficas y de su estilo de vida” (p.168). Esta técnica permitió describir y analizar los elementos y actividades innovadoras presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida (muestra 1).

Cabe destacar que se tomó como base para la elaboración y análisis de las encuestas de innovación la metodología planteada por el Manual de Oslo y el Manual de Bogotá, los cuales son guías con estándares internacionales para la recogida e interpretación de datos sobre innovación tecnológica y no tecnológica. El Manual Latinoamericano de Indicadores de Innovación Tecnológica (Manual de Bogotá), contiene e incorpora la trayectoria de conocimientos y el aporte de numerosos investigadores y expertos tanto de la región, como fuera de ella.

**Entrevista:** Es el diálogo entrevistador–entrevistado que, por su flexibilidad, se aplicó a los expertos (muestra 2) para indagar los criterios que clasifican a los emprendimientos como exitosos en el Área Metropolitana del estado Mérida. Malhotra (2004) indica que “en las entrevistas personales, los encuestados ven e interactúan directamente con el investigador. Por lo tanto se pueden hacer preguntas variadas, complejas y largas” (p.284).

**Observación Documental:** Trigueros, Mondragón y Serrano (2001) indican que “se refiere a la observación y análisis de textos escritos y otros documentos” (p.124). Esta técnica se utilizó para revisar notas de prensa, vídeos, documentales, indicadores financieros públicos y publicidad de las empresas del Área Metropolitana del Estado Mérida del listado de la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida para identificar los emprendimientos exitosos a estudiar.

### **Instrumento de recolección de datos**

**Cuestionario:** fue el instrumento que como canal de comunicación basado en una serie de preguntas organizadas, definió la entrevista a los expertos (Anexo B) y la encuesta a los emprendimientos exitosos (Anexo C) para la obtención de los datos que posteriormente fueron analizados, en relación a esto Malhotra (2004) expresa: “Técnica estructurada para la recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales que el encuestado responde” (p.280).

### **Validez y Confiabilidad**

La validez del instrumento se refiere al grado en que un instrumento mide los objetivos planteado en la investigación. Según Hernández y otros (2006) la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.277).

Por su parte Kerlinger, citado por Hernández y otros (2006), definen la validez de contenido como aquélla que “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto o variable medida” (p.278). La validez en el contenido se aplicó sólo para la encuesta sobre

innovación aplicada a la muestra 1, ya que la guía de entrevista aplicada a la muestra 2, con dos preguntas, no ameritó validación.

La validación de los instrumentos aplicados en esta investigación se efectuó mediante el juicio de tres (3) expertos: Un experto en innovación y emprendimiento, un experto en estadística y un experto en gerencia Anexo H). Los expertos observaron que los instrumentos estuvieran bajo los criterios de pertinencia con el contenido de los objetivos planteados para la investigación. Es importante señalar que la revisión de los instrumentos llevo a la realización de algunos ajustes para quedar validados.

En cuanto a la confiabilidad, que se refiere al grado de aplicación de manera representativa del instrumento al objeto de estudio y en condiciones idénticas, produce los mismos resultados; no se realizó de manera estadística, ya que este cuestionario está basado en el Manual de Bogotá (2001), validado en empresas en Latinoamérica, que a su vez está basado en el Manual de Oslo (2005) que es una encuesta aplicada y validada internacionalmente desde hace varios años.

### **Procedimiento de la Investigación**

Una vez obtenidos los resultados a partir de la aplicación de la guía de entrevista a los expertos, se realizó un análisis de contenido para la interpretación de los datos recogidos y dar respuesta al primer y segundo objetivo específico. Con respecto al análisis de contenido, Andréu (2002), explica lo siguiente:

Pertenece al campo del análisis de contenido todo el conjunto de técnicas tendientes a explicar y sistematizar el contenido de los mensajes comunicativos de textos, sonidos e imágenes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no. Todo ello con el objetivo de efectuar deducciones lógicas justificadas concernientes a la fuente –el emisor y su contexto – o eventualmente a sus efectos. (p.3)

El análisis se realizó con el programa NVivo10, utilizado para el análisis de textos y transcripciones de entrevistas. Los resultados obtenidos se contrastaron con la revisión bibliográfica del marco teórico. Con las conclusiones de este análisis se identificaron los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, a partir de revisar la información documental de cada empresa que se comparó con los criterios establecidos por los expertos.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico, se aplicó la encuesta a los emprendimientos exitosos escogidos y los resultados obtenidos se codificaron para construir una base de datos que posteriormente fue tratada mediante el Programa Estadístico de las Ciencias Sociales SPSS y Microsoft Excel consiguiéndose hacer un análisis descriptivo de las respuestas.

En cuanto al cuarto objetivo específico se analizaron las relaciones entre las variables de emprendimientos exitosos y las de innovación, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson. Dicho coeficiente ( $r$ ) establece que si los valores se encuentran entre cero y uno existe una correlación positiva, mientras que si el valor es cero no existe correlación. En el caso de encontrarse un valor menor a cero, la correlación sería negativa. Adicional al valor de correlación de Pearson, se observó la significancia estadística con la probabilidad de obtener una correlación de dicha magnitud ( $p$ ), con la comparación de dicho coeficiente con su respectivo valor en la tabla estadística. Si la  $p$  es igual o mayor que 0,05 se dice que es significativa.

Debido al alto volumen de variables estudiadas, se realizó un análisis factorial para dar respuesta al quinto objetivo específico, el cual es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan entre sí. El análisis factorial es por lo tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. Para este análisis también se utilizó el Programa Estadístico de las Ciencias Sociales SPSS y Microsoft Excel.

Finalmente todos los resultados se representaron en cuadros y gráficamente, a través de gráficas de Pareto que Triola (2004) define como “una gráfica de barra para datos cualitativos, donde las barras se ordenan de acuerdo con las frecuencias. Al igual que los histogramas, las escalas verticales de las gráficas de Pareto representan frecuencias o frecuencias relativas...Al ordenar las barras por frecuencias la gráfica enfoca la atención en las categorías más importantes.”(p.50). También se utilizó la gráfica circular que es usada comúnmente para la representación de datos cuantitativos.

## CAPITULO IV

### **Presentación y Análisis de los Resultados**

Una vez validados y aplicados los instrumentos, se procedió a la presentación, interpretación y análisis de los resultados obtenidos, a través de la aplicación de las técnicas descrita en la metodología de investigación para alcanzar los objetivos planteados.

A través de la entrevista se recopilaron las opiniones de expertos en materia de empresa y éxito empresarial en las áreas de mercadeo, gerencia, finanzas y producción. Desde un acercamiento exploratorio se busco dirigir y guiar las respuestas de los entrevistados, sin proponer una respuesta, hasta llegar a una opción ajustada a las variables estudiadas.

Es importante señalar, que en el cuestionario aplicado a los emprendedores, clasificados como exitosos, se realizaron preguntas mixtas abiertas y cerradas sobre sus experiencias de éxitos, para investigar si existían elementos innovadores en la gestión o en alguna actividad de los emprendimientos. De las respuestas obtenidas se tomaron las opiniones generales de los especialistas y de los emprendedores exitosos para formar los criterios teóricos y a partir de estas los resultados que se presentan en esta investigación.

#### **Criterios para Considerar Emprendimientos como exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida**

El primer objetivo específico de la investigación se refiere a indagar los criterios de un emprendimiento exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida. Para lograrlo se realizó un estudio cualitativo que permitió observar, a

través de una entrevista, la opinión de los expertos para considerar un emprendimiento como exitoso desde criterios contextualizados adaptados a la realidad merideña. Es importante señalar que para la aplicación de la entrevista se utilizó una guía de entrevista y posterior análisis de contenido.

Ahora bien, el éxito organizacional puede ser estudiado desde muchas perspectivas. Existen indicadores comunes y otros muy propios del entorno donde se desarrolla la organización. Las fuentes teóricas consultadas llevaron a priori a identificar diversas variables organizacionales relacionadas con el éxito (Ver Cuadro 3), las cuales se resumieron en seis variables que podían ser medidas con facilidad en la población estudiada, entre estas variables tenemos:

- Crecimiento Financiero.
- Posicionamiento.
- Capacidad de Innovación.
- Calidad de Producto o Servicio.
- Gestión del Recurso Humano.
- Gerencia Estratégica.

De acuerdo a lo expuesto, se presenta a continuación el resultado del análisis de las respuestas de los expertos en la guía de entrevista (Anexo B), realizada a través del programa Nvivo10 utilizado para el análisis cualitativo de textos, audios y videos. La pregunta central para indagar los criterios para considerar un emprendimiento exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida fue la pregunta número 1: ¿Cuáles considera usted son los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida?

## Cuadro 4

### Frecuencia de Palabras Encontradas en las Entrevistas a Expertos

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
Personal	8	38	2.26	con, familiar, haber, hombre, irregular, personal, son
Empresa	7	26	1.57	empresa, empresas
Cliente	7	25	1.51	cliente, clients
Servicio	8	23	1.39	servicio, servicios
Social	6	18	1.08	cultural, social, socials
Mercado	7	17	1.02	mercado, mercados
Exitoso	7	15	0.90	exitoso, exitosos
Productos	9	15	0.90	producto, productos
Emprendimiento	14	14	0.84	emprendimiento, emprendimientos
Calidad	7	12	0.72	Calidad
Tiempo	6	10	0.60	Tiempo
Ambiente	8	9	0.54	ambiental, ambiente, ambientes
Conocimiento	12	8	0.48	conocimiento, conocimientos
Recursos	8	7	0.42	recurso, recursos
Comunidad	9	7	0.42	Comunidad
Sociedad	8	7	0.42	Sociedad
Valor	5	7	0.42	Valor
Consumidor	10	6	0.36	consumidor, consumidores
Crecimiento	11	6	0.36	Crecimiento
Satisfacer	10	6	0.36	satisface, satisfacer
Cultura	7	5	0.30	cultura, culturas

Entorno	7	5	0.30	Entorno
Humanos	7	5	0.30	humano, humanos
Innovación	10	5	0.30	Innovación
Innovadora	10	5	0.30	innovadora, innovadoras
Modelo	6	5	0.30	Modelo
Negocio	7	5	0.30	Negocio
Producción	10	5	0.30	Producción
Responsabilidad	15	5	0.30	Responsabilidad
Sostenibilidad	14	5	0.30	Sostenibilidad

Las distintas respuestas se agruparon en categorías relacionadas con las variables de investigación, a su vez se incluyeron otras categorías a partir de la consulta realizada a los expertos. En primer lugar se realizó un conteo de las palabras que más resaltaron en las respuestas de los expertos, en el cuadro 4 se muestran las 30 primeras palabras encontradas. Como se observa en la tabla, la palabra con mayor frecuencia ha sido “personal” con 38 menciones y dentro de estas 30 palabras en el puesto 23 está la palabra “humanos” con 5 menciones, por tanto se infiere que uno de los principales factores de éxito, en el Área Metropolitana del Estado Mérida, está relacionado con la variable de Recursos Humanos o personal. En segundo lugar la palabra con mayor frecuencia fue “empresa”, la cual está relacionada con el objeto de estudio y no tiene una mayor relevancia en el análisis que se está realizando, ya que no se podría definir como un criterio.

Seguidamente en tercer y cuarto lugar se encontraron las palabras “cliente” y “servicio” con 25 y 23 conteos respectivamente, estos términos están relacionados con la palabra “satisfacer” y “consumidor” en los puestos 18 y 20 con 6 conteos, esto pone en un lugar importante el servicio y la satisfacción del cliente.

La palabra “social” ocupa el quinto lugar de frecuencia con 17 conteos, ésta se relaciona con “comunidad” en el puesto quince, “entorno” en el puesto veintidós y “responsabilidad” en el veintinueve. En general los expertos mencionaron que la responsabilidad social y la preocupación por el entorno es fundamental para preservar el éxito de una organización, más adelante se ampliará más sobre este tema.

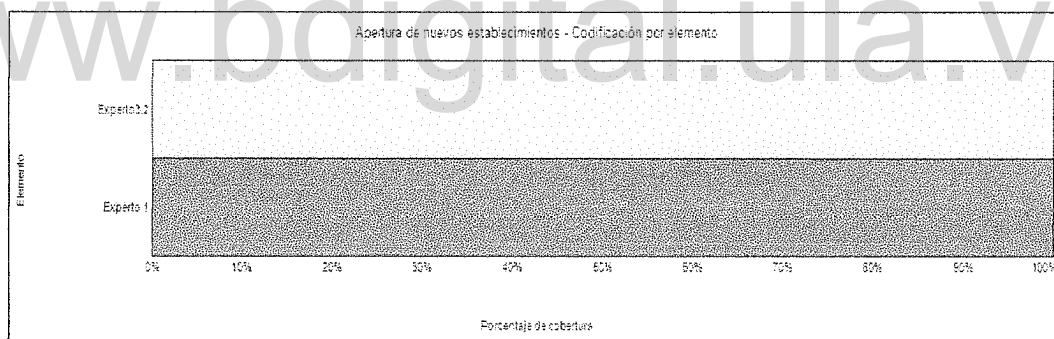
Con respecto al término “mercado” esta palabra ocupó el puesto seis con 17 menciones relacionado con la palabra “valor” en el puesto diecisiete con una frecuencia de 7 y la palabra “conocimiento” en el puesto trece con 8 menciones, podría interpretarse como la importancia de una propuesta de valor de mercado o variables asociadas al conocimiento del mercado, del negocio, posicionamiento y el reconocimiento de la empresa en el mercado.

Otra palabra que destaca es “calidad” con 12 menciones durante las entrevistas, dada la importancia de la calidad de productos o servicios en la satisfacción del cliente y como factor para perdurar. La palabra “tiempo” también presenta un lugar importante en las respuestas de los expertos, ésta ocupa el puesto once con 10 menciones, este término se relaciona con la “sostenibilidad” en el puesto treinta. En el puesto doce se observa la palabra “ambiente” con una frecuencia de 9 menciones, ésta podría relacionarse con la importancia que debe tener dentro de un emprendimiento exitoso el cuidado por el medio ambiente y la sustentabilidad.

Otros aspectos resaltantes han sido los “recursos” en el puesto catorce y el “crecimiento” en el puesto diecinueve con 6 menciones, como aspecto importante para reflejar el éxito organizacional. Finalmente otras palabras que resaltan son “innovación” e innovadora en los puestos veinticuatro y veinticinco respectivamente con 5 conteos cada una para reflejar otro posible criterio de éxito empresarial. Dentro de las 100 palabras mencionadas por los expertos con mayor frecuencia existen otras que están muy asociadas a

estas 30 principales y que reflejan en resumen una primera noción de los criterios para considerar un emprendimiento exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida.

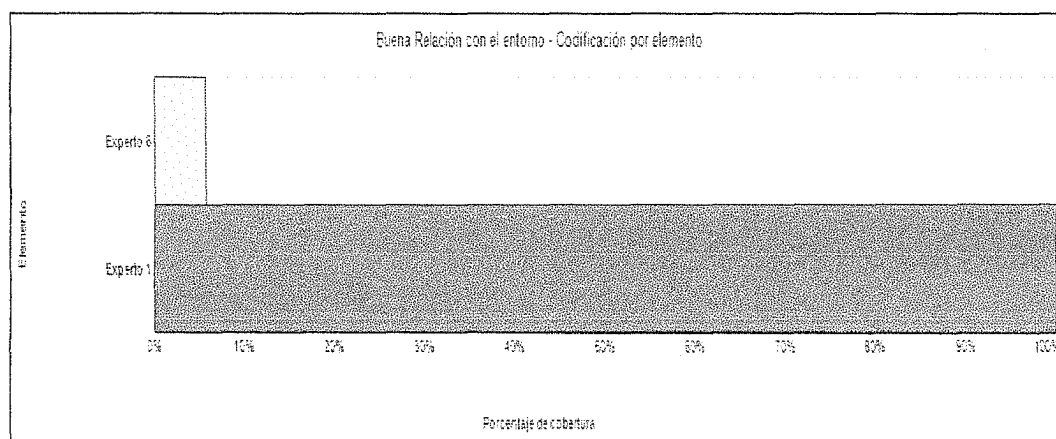
Al tener una primera aproximación de los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso, se analizaron, de acuerdo con las categorías previamente establecidas, basadas en las variables de investigación y en los hallazgos del conteo de palabras, las distintas respuestas que dieron los expertos y se clasificaron para obtener una jerarquía de los criterios mencionados con mayor frecuencia por los expertos, a continuación se muestra un análisis porcentual de la cobertura por elemento (expertos) de cada categoría codificada, basado en las menciones que realizaron de ese aspecto durante la entrevista:



**Gráfico 1. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Apertura de Nuevos Establecimientos.**

En la categoría *apertura de nuevos establecimientos* que está relacionada con crecimiento, sólo dos expertos le dieron una cobertura del 100% en sus comentarios (Gráfico 1). En el resumen de codificación por nodo (criterio) (Anexo D) el experto 1 con una cobertura del 100% nombró el crecimiento como un elemento fundamental para catalogar un emprendimiento como exitoso a nivel cuantitativo y el experto 3, también con una cobertura del

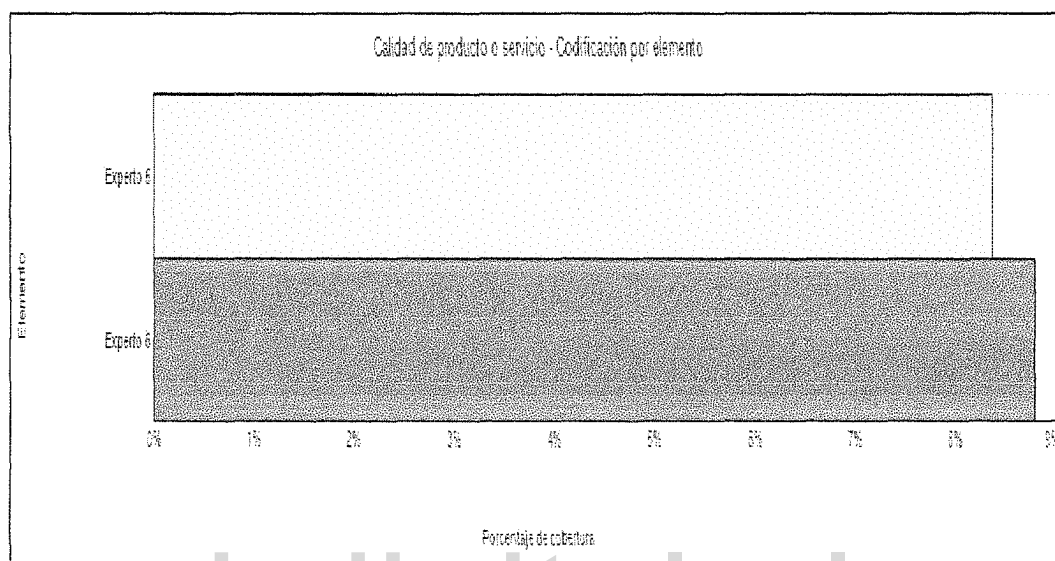
100%, específicamente nombró que el número de locales o sucursales en crecimiento es una señal de éxito basado en la productividad, es decir si esos establecimientos le generan ingresos mayores a los costos de funcionamiento.



**Gráfico 2. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Buena Relación con el Entorno.**

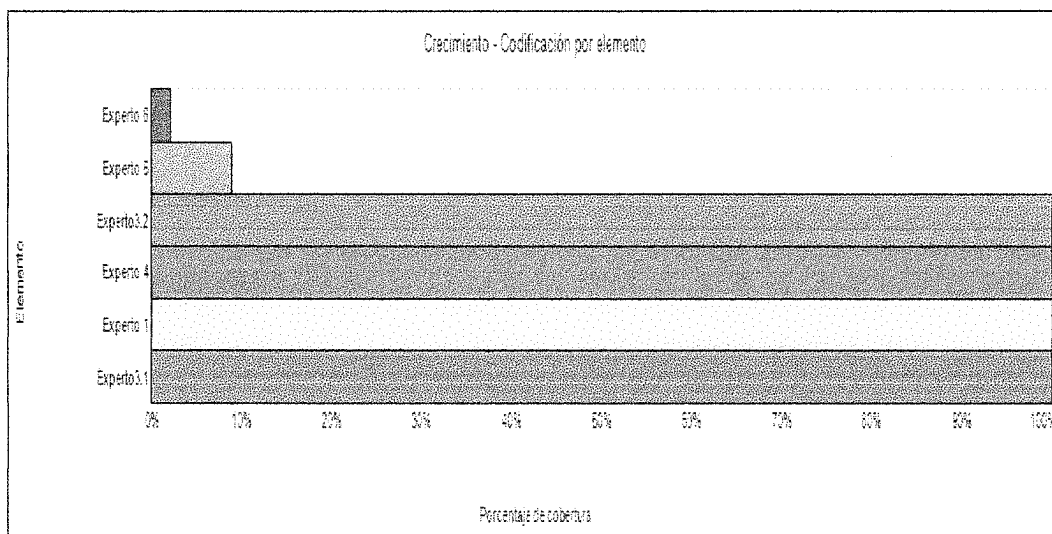
Con respecto a la categoría de *buena relación con el entorno* (Gráfico 2), cabe destacar que esta variable no estaba pre definida en la operacionalización de variables, ya que no se encontraron fuentes documentales que soportaran esta característica con una alta relación con el éxito empresarial, sin embargo dos de los expertos resaltaron esta categoría como importante y representativa para catalogar un emprendimiento como exitoso. El experto 1, con una cobertura del 100%, resaltó la habilidad del emprendedor para relacionarse, ser solidario y hacer el bien al entorno y el experto 6, con una cobertura del 6% comentó sobre la relevancia de incentivar alianzas y relaciones con socios comerciales, gobierno, proveedores, universidades, parques tecnológicos y consumidores en un marco de honestidad, transparencia y confianza, además de aprovechar las

ventajas del entorno innovador que pueda existir en su contexto (incentivos, zona libre, relaciones, parques tecnológicos, leyes, redes de intercambio...).



**Gráfico 3. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Calidad de Producto o Servicio.**

La categoría *calidad de productos o servicios* muestra relevancia para dos expertos (Gráfico 3) con un porcentaje de cobertura durante la entrevista de un 8% para el experto 5 y un 9% para el experto 6. El experto 5 relaciona la calidad de servicios o productos ofertados al aumento y mantenimiento de la satisfacción del cliente y a la capacidad del emprendimiento de ofrecer bienes o servicios nuevos o mejorados reflejados en la calidad. Por otro lado, el experto 6 muestra otra óptica, de la calidad del servicio o productos, orientada hacia la necesaria vinculación a la responsabilidad social y ambiental a la hora de producir. Este experto aboga por servicios con una gestión limpia y una distribución con la elección eficiente y responsable de sus colaboradores, a su vez ejemplificó sus opiniones con emprendimientos en los que resalto la excelente calidad tanto en la elaboración de sus productos como en los servicios prestados.



**Gráfico 4. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Crecimiento.**

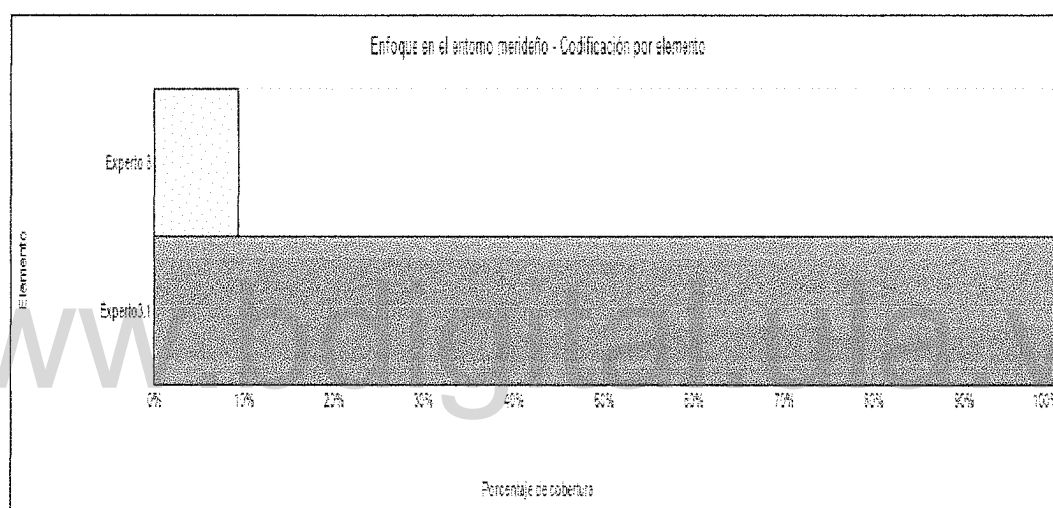
La categoría *crecimiento* refleja una alta referencia para los expertos consultados (Gráfico 4), de seis entrevistados, cinco nombraron *el crecimiento* medido en muchos aspectos como un criterio fundamental para catalogar un emprendimiento como exitoso. La mayor cobertura en el discurso fue reflejada en los expertos 1, 3 y 4 con un 100%, de hecho el experto 3 resaltó tanto su importancia que se codificó doble en las dos partes de su entrevista.

Con respecto a los expertos 5 y 6, se observa una cobertura del tema en 9% y 2% respectivamente. Entre los comentarios más destacados con respecto a este criterio se encuentran:

- Primero, observar los indicadores de rentabilidad y niveles de ventas para medir el emprendimiento.
- Segundo, ver la consolidación y presencia que tiene a nivel regional y nacional.

- Por último, ver el crecimiento o mantenimiento del negocio o actividad empresarial reflejado en el aumento de volumen de ventas de clientes externos o de clientes atendidos.

El experto 6 ha comentado sobre mantener una gestión financiera saludable y el experto 3 ha resaltado que se debe tener un fuerte apoyo financiero para el crecimiento, ya que sin fuentes de financiamiento las ideas pueden ser buenas, pero es difícil que den un resultado y se mantengan en el tiempo.

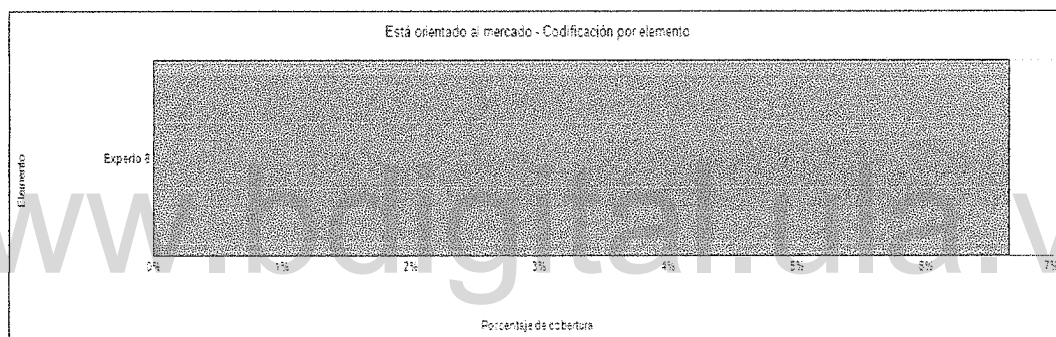


**Gráfico 5. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Enfoque en el entorno merideño.**

Al igual que la categoría buena relación con el entorno, este criterio de enfoque en *el entorno merideño* (Gráfico 5) ha surgido de manera muy particular para el espacio de esta investigación, básicamente los expertos 3 y 6 son los que han planteado este elemento como importante para catalogar un emprendimiento como exitoso. El experto 3 con una cobertura del 100% resalta que los emprendimientos del Área Metropolitana deben estar enfocados en actividades que resalten el turismo o que estén asociados a servicios turísticos, ya que existe una infraestructura pública y privada que

facilita el éxito. Otra característica con respecto a esta categoría es el hecho de que la población merideña es muy particular, tanto la cultura como la idiosincrasia se diferencia del resto del país, por tanto se infiere que las empresas que tomen en cuentas esas particularidades del consumidor merideño o que enfoquen sus servicios a tradiciones, cultura de la región tiene el camino más fácil para ser exitosas.

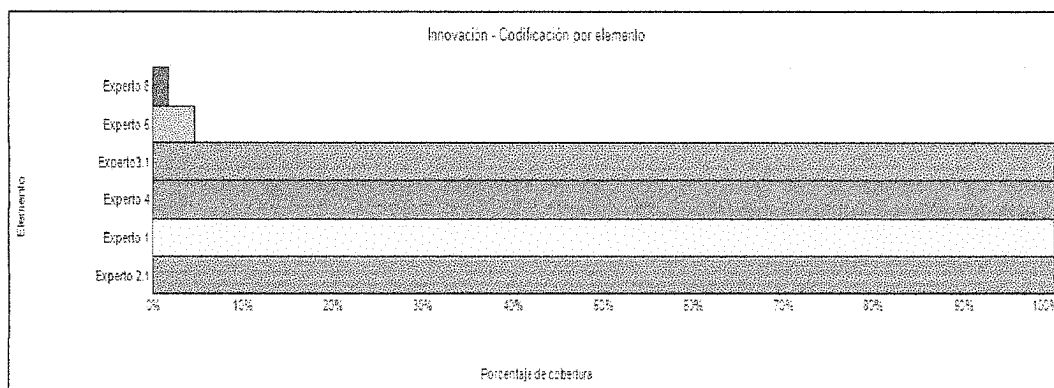
El experto 6 con una cobertura del 8% en su discurso resaltó modelos de negocio de la región que considera exitosos, lo cuales se han enfocado en el progreso de la población merideña, que respeta y consolida la cultura de los pueblos y su relación con el medio ambiente.



**Gráfico 6. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Orientado al Mercado.**

Otro aspecto que ha sido considerado por los expertos durante la investigación es la orientación de las empresas exitosas hacia *el mercado* (Gráfico 6), otros expertos lo han enmarcado en satisfacción del cliente o conocimiento del cliente para atender sus necesidades, pero el experto 6 fue más preciso en su intervención y resaltó que los emprendimientos exitosos orientan todos sus esfuerzos a conocer el mercado, para lo que continuamente analiza información sobre su macro entorno (política, competencia, tecnología, cultura...) y su micro entorno (empresa, proveedores, empresas de canal, mercados de clientes, competidores y otros grupos de interés), agregó que independientemente del tamaño de la

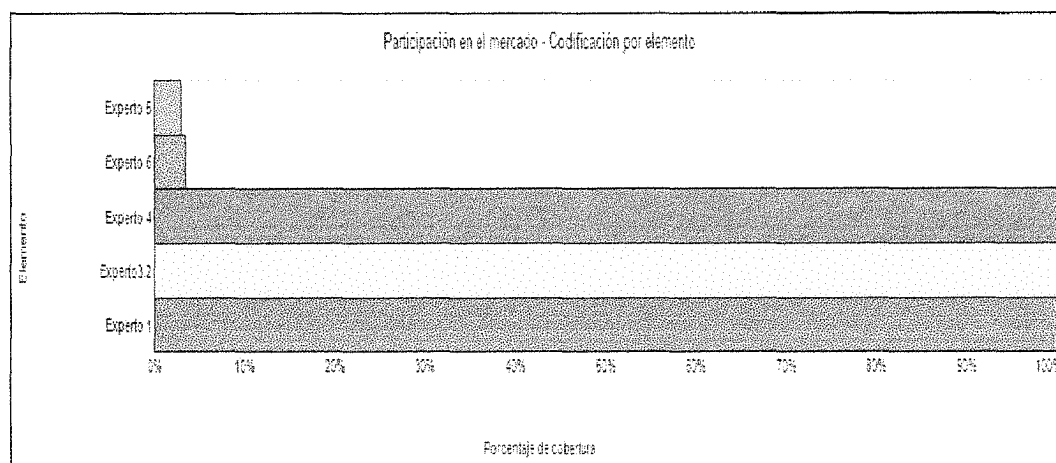
empresa que lidere, se mantiene informada de lo que acontece en su entorno y ese conocimiento le permite planificar estratégicamente su futuro.



**Gráfico 7. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Innovación.**

Todos los expertos en mayor o menor grado resaltaron *la innovación* como un criterio de éxito en las empresas del Área metropolitana del Estado Mérida y en cualquier región geográfica (Gráfico 7). Los expertos 1, 2,3 y 4 comentaron sobre este criterio con una cobertura del 100% en su discurso y los expertos 5 y 6 con un 5% y 2% respectivamente. El experto 1 resaltó que la innovación y la creatividad para generar ideas es necesaria para adaptarse al mercado y tener éxito. El experto 2 comentó que las empresas exitosas se apoyan en el conocimiento de sus procesos gerenciales y lo convierten en un know-how específico para innovar y lograr ser la punta de lanza de su mercado, para este experto el conocimiento es lo que le va brindar a la organización la capacidad de innovar y ser exitosa. El experto 3 explica que los grandes emprendimientos han sido innovadores, ya que son creativos y consigue generar ideas estupendas que ofrecen una oferta de valor diferente a lo que existe en el mercado. Los expertos 4 y 5 consideran que los emprendimientos exitosos siempre tienen una nueva oferta de productos o servicios y están pendientes de las tendencias del mercado con

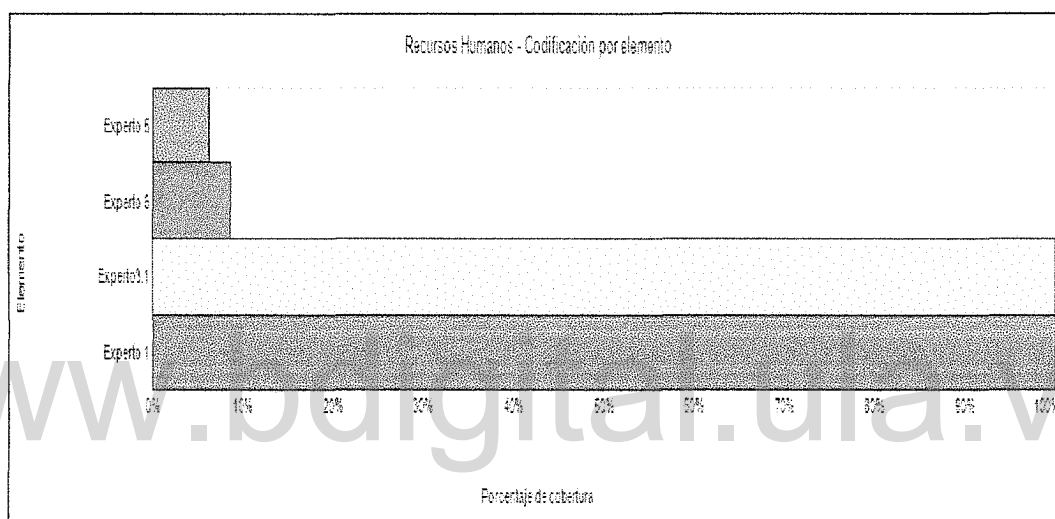
conceptos innovadores. Para el experto 6, los emprendimientos exitosos permiten que se incentive la creatividad e innovación entre su personal y patenta sus productos.



**Gráfico 8. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Participación en el mercado.**

Otra categoría que muestra una alta referencia por parte de los expertos es la participación en el mercado (Gráfico 8), de los seis expertos entrevistados cinco resaltaron en sus respuestas la participación de mercado y el posicionamiento como indicadores de éxito en los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida. El experto 1 con una cobertura del 100% en su discurso indicó que el posicionamiento positivo en la mente del consumidor es un fuerte indicador de que el emprendimiento está haciendo una buena gestión, a su vez el experto 3 con una cobertura del 100%, considera que cuando el conocimiento y la publicidad crece, la empresa está creciendo. El experto 4 con una alta cobertura de este tema indicó que una marca bien posicionada es una marca que ha desarrollado una oferta de alto valor con un alto reconocimiento, esto resulta ser una señal de que pertenece a un emprendimiento exitoso, los expertos 5 y 6 con una menor

cobertura del tema en el discurso con 3% respectivamente señalaron que la comunicación boca a boca, de una buena imagen de la empresa, es indicativo de un emprendimiento exitoso, además tienen muy clara la oferta de valor que deben ofrecer y las estrategias de marketing adecuadas. Estas empresas han sabido cuidar su mezcla de productos, innovando en canales de distribución y servicios complementarios.

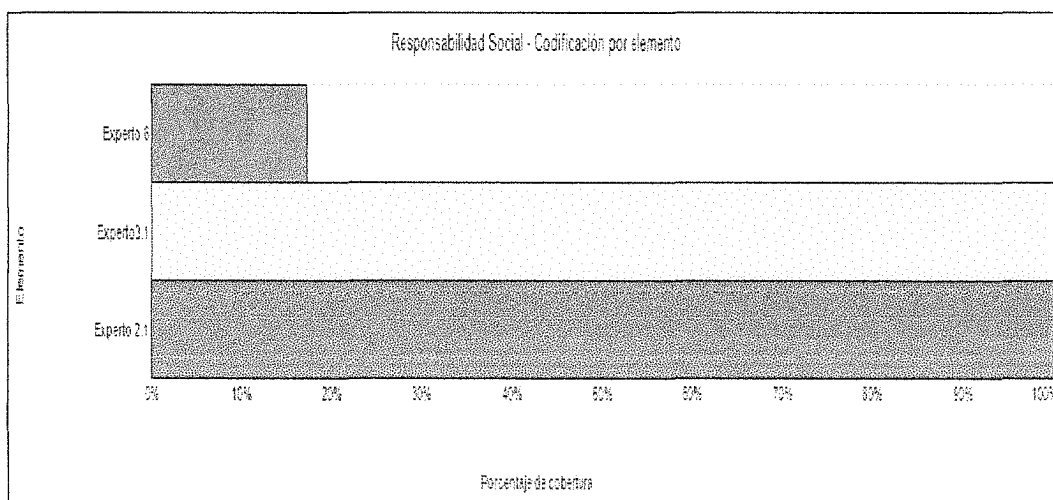


**Gráfico 9. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Recursos Humanos**

La categoría de *recursos humanos* (Gráfico 9) incluye varios elementos, tanto del lado de los trabajadores que laboran dentro del emprendimiento como de características propias de los emprendedores. A pesar de que este estudio no trata de definir un perfil de emprendedor exitoso, los expertos han resaltado que las fortalezas internas del emprendedor inciden en el éxito o fracaso del emprendimiento, es por ello que se han tomado en cuenta en esta categoría, sin embargo se considera que va a ser difícil medir este criterio para la selección de los emprendimientos exitosos del Área

Metropolitana del Estado Mérida antes de hacer el trabajo de campo sobre innovación dentro de ellos.

El experto 1 con una cobertura de 100% indicó que el emprendedor necesita tener fortalezas internas, ser apasionado en lo que hace. El experto 3 considera que la formación profesional tanto del emprendedor como de sus trabajadores claves es fundamental para considerar un emprendimiento como exitoso. Con respecto a la opinión del experto 5 la estabilidad laboral y mejora en las condiciones de trabajo de los empleados de la organización es una característica propia de los emprendimientos exitosos en general. El experto 6 muestra distintos enfoques relacionados con el criterio de recursos humanos, en primer lugar considera que el emprendedor exitoso actualiza sus conocimientos continuamente, lo que le permite desarrollar habilidades y capacidades para gerenciar y en segundo lugar afirma que el emprendimiento exitoso cuenta con recurso humano calificado y motivado, donde por supuesto es clave su permanencia en la empresa, lo que permite generar cultura empresarial compartida que fomente el compromiso y en este sentido, gestionar sus recursos humanos en función del equilibrio trabajo-familia-ocio, fomentar el aprendizaje, información en la empresa, igualdad, retribución, evaluación, inclusión, perspectivas profesionales, salud y seguridad en el trabajo.

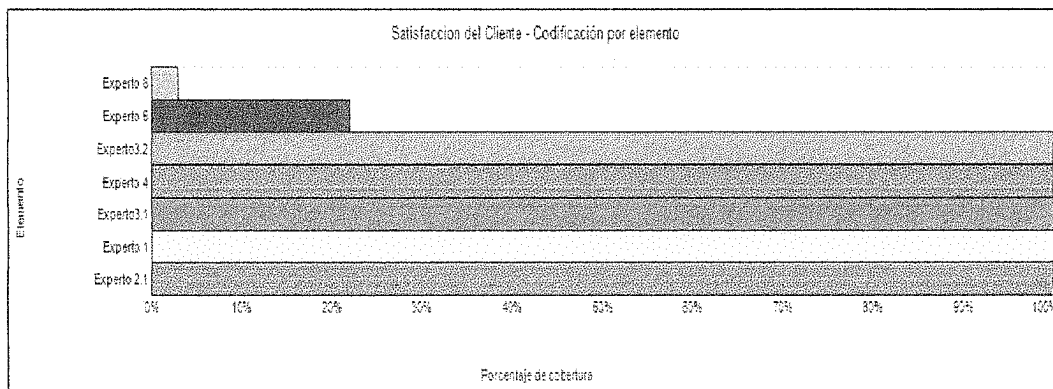


**Gráfico 10. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Responsabilidad Social.**

La *responsabilidad social* (Gráfico 10) es otra categoría que surgió durante la conversación con los expertos, donde tres de ellos resaltaron la importancia de esta característica en un emprendimiento exitoso, ya que este actúa éticamente y reconoce su entorno social y cultural. Respeta al medio ambiente, derechos humanos y tiene claro el concepto de sostenibilidad. A su vez apuesta por el desarrollo local de la comunidad que alberga la empresa. Propulsa el valor compartido entre la empresa y la comunidad. La comunidad le provee los recursos naturales, humanos, financieros, físicos, monetarios, clientes, entre otros. En este sentido, el emprendedor de mente amplia, progresista y de espíritu social contribuye al progreso local y así garantiza la sostenibilidad en el tiempo de la iniciativa empresarial.

El experto 2 resalta que la *responsabilidad social* no se incluye en estos criterios como un tema de moda, sino que desde hace mucho tiempo la responsabilidad social como preocupación por el ambiente, por la sociedad viene jugando un papel muy importante, ya que un emprendimiento exitoso está preocupado no sólo por satisfacer al cliente sino también a retribuir de una u otra forma al cliente y al entorno, en esa medida la sociedad percibe a

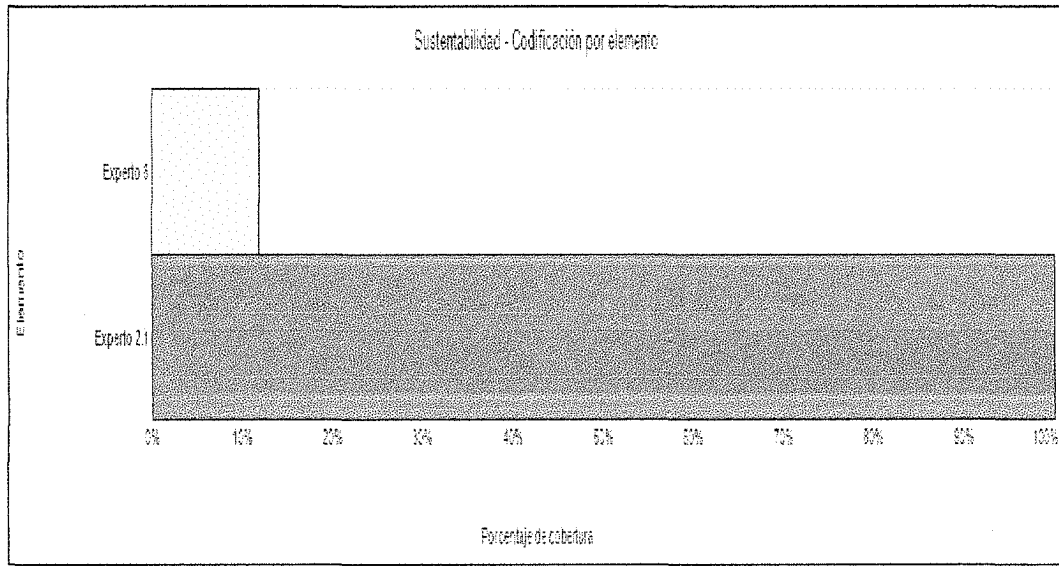
esa organización como beneficiosa y la misma va a estar inclinada a proteger los intereses de estas empresas.



**Gráfico 11. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Satisfacción del Cliente.**

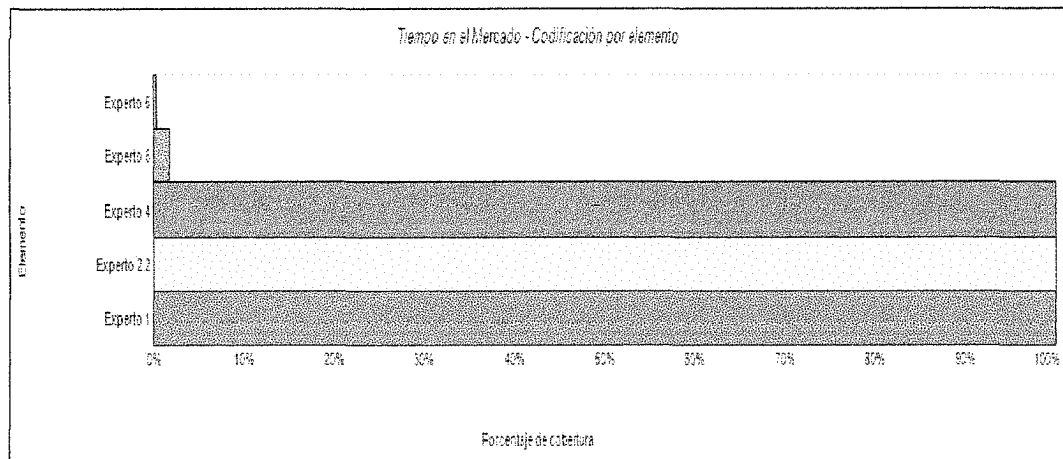
La satisfacción al cliente se presenta como uno de los criterios más relevantes para catalogar un emprendimiento como exitoso (Gráfico 11), de hecho fue cubierto por todos los expertos entrevistados con un alto nivel de referencia, donde los expertos 1, 2,3 y 4 tuvieron una cobertura del 100% y el experto 5 con una cobertura del 22% y el experto 6 con un 6%.

Los expertos destacaron que la fidelidad real de los clientes o usuarios a quienes va dirigido el producto es un criterio muy importante de éxito, es decir que los clientes no elijan el servicio o producto de la empresa por no tener otra opción, sino que luego de hacer una evaluación previa de otras alternativas seleccionen libremente a la misma empresa u organización. Los expertos también consideran que las empresas exitosas, si se preocupan por sus clientes, tienen conocimiento de sus clientes, mejoran sus procesos productivos y gerenciales en función de mejorar los atributos de productos y formas de servicios para mejorar las experiencias del cliente. Las empresas exitosas tienen clientes que recomiendan la marca y repiten la compra.



**Gráfico 12. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Sustentabilidad.**

La sustentabilidad (Gráfico 12) fue resaltada por los expertos 6 y 2 con una cobertura de 10% y 100% respectivamente. Este criterio está fuertemente asociado a la responsabilidad social y a las buenas relaciones con el entorno. Los emprendedores exitosos, según los expertos, respetan el medio ambiente.



**Gráfico 13. Porcentaje de Cobertura de Expertos de la Categoría Tiempo en el Mercado.**

Otro criterio con una fuerte presencia en las entrevistas a los expertos ha sido *el tiempo en el mercado* (Gráfico13), de hecho de las seis entrevistas realizadas, cinco mostraron cobertura a este aspecto, al igual que la literatura uno de los criterios predilectos para medir el éxito a nivel mundial de un emprendimiento es el tiempo en el mercado. El Global Entrepreneurship Monitor muestra las tasas de mortalidad de las empresas con base en el tiempo, parte de los antecedentes consultados en esta investigación también le dan mucha importancia. Para los expertos 1,2 y 4 la cobertura fue del 100% en sus respuestas, para los expertos 5 y 6 fue menor con 1% y 2% respectivamente.

Por un lado los años de operatividad, y por otro la visión del tiempo en el mercado del emprendimiento es lo más común para medir el éxito. Pero el experto 1 manifestó la perseverancia, la constancia y tener determinación para mantenerse en el tiempo como parte de las características internas de un emprendedor exitoso.

Luego de analizar las opiniones de los expertos con respecto a los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso y ver las coberturas de las distintas categorías se infiere que los principales criterios son: crecimiento (incluyendo apertura de nuevos establecimientos), calidad de productos y servicios, innovación, participación en el mercado, calidad del recurso humano, satisfacción al cliente, tiempo en el mercado y el entorno agrupando la responsabilidad social, la sustentabilidad, buena relación con el entorno y enfoque en el entorno merideño, ya que son los criterios que presentan mayor cobertura y las palabras asociadas al discurso de los expertos con mayor frecuencia están asociadas a estas características, las cuales coinciden con los distintos estudios realizados a nivel mundial, nacional y regionalmente.

El hallazgo más importante de esta primera fase de la investigación se refiere a que las empresas del Área metropolitana del Estado Mérida también pueden ser clasificadas como exitosas por los factores de éxito estándares señalados por los distintos autores consultados, pero además incluyen un elemento como es la responsabilidad social y el respeto por el entorno natural y cultural merideño. Autores como Song, Pedoynitsyna, Van der Bij y Halman (2008) consideraron como un factor de éxito las alianzas para la Investigación y Desarrollo, Araujo (2006) también consideró los convenios y la cooperación con proveedores, universidades o centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos o procesos para el desarrollo.

A partir de los criterios encontrados en esta primera etapa de la investigación, se establecerá la selección de los principales emprendimientos considerados como exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida.

### **Principales Emprendimientos Considerados como Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida**

El segundo objetivo específico de la investigación se orienta a identificar los principales emprendimientos considerados como exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, para lograr este objetivo se aplicó la técnica de observación directa de documentos, páginas web, audios y videos, además de los conocimientos previos del investigador para identificarlos. En esta fase de estudio se tomó en cuenta la respuesta a la pregunta 2 de la guía de entrevista a los expertos: ¿Cuáles considera usted son los emprendimientos más exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida? ¿Por qué?

Las respuestas a esta pregunta fueron analizadas con el programa Nvivo10 para conocer la frecuencia y las coincidencias entre los expertos en

la escogencia de los emprendimientos considerados como exitosos (Ver anexo D).

A continuación se presenta un cuadro resumen de los emprendimientos nombrados por los expertos:

#### Cuadro 5

#### Frecuencia de Ejemplos de Emprendimientos Clasificados Como Exitosos en las Entrevistas a Expertos

Emprendimiento	Frecuencia	Porcentaje
KaKao	1	4.2%
Los Parques Temáticos de Alexis Montilla	4	16.7%
Free Ways	2	8.3%
Batidos el Manantial	1	4.2%
Siragon	1	4.2%
Frosinone	1	4.2%
Xinia y Peter	1	4.2%
Kasamigos	1	4.2%
Eco Wild	1	4.2%
Corporación La Nota	2	8.3%
La Cucaracha	1	4.2%
Siems	1	4.2%
RS Marketing	1	4.2%
Foto Estudio Venezuela	1	4.2%
Ultrabikex	1	4.2%
Programa Andes Tropicales	1	4.2%
Chocolates La Mucuy	1	4.2%
Heladerías Vivaldi	1	4.2%
Heladería Coromoto	1	4.2%
Total	24	100%

De acuerdo con los resultados mostrados, en el cuadro 5, el emprendimiento catalogado como exitoso por los expertos ha sido Los

Parques Temáticos de Alexis Montilla con un 16.7% del total de empresas nombradas, sin embargo si se toman los seis expertos que conforman la muestra se puede inferir que el 67% de los expertos consideraron este emprendimiento como exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida.

En segundo lugar están Free Ways y La Corporación la Nota con un 8.3% respectivamente del total de emprendimientos considerados y con un 33% del total de expertos. Estos emprendimientos han sido los más destacados principalmente por la innovación de productos y servicios y específicamente Free Ways por los altos estándares de calidad nacional e internacional. Cabe destacar que las empresas Kakao y Síragon son emprendimientos nacionales y fuera del espacio geográfico del estudio, por lo cual no serán tomados en cuenta para la previa identificación de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida.

En el marco del segundo objetivo específico se realizó un cuadro de doble entrada con el total de empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida para diciembre de 2012, estas presentaban sus direcciones fiscales dentro del objeto de estudio y cumplían con los criterios derivados del análisis de resultados del primer objetivo específico de la presente investigación.

En la tabla de doble entrada se vació la información tomada de la observación directa de documentos, notas de prensa, páginas web, audios y videos que dieran información relevante sobre estas empresas. De la observación se extrajeron los aspectos relacionados con los criterios exitosos, a partir de allí se comenzó a sumar puntos para cada criterio.

Para la variable crecimiento se tomó en cuenta la observación de apertura de nuevos establecimientos así como los indicadores financieros para los casos que aplicaba y estaba disponible la información, pues solo fue

posible en las empresas que estaban registradas en el Registro Nacional de Contratistas de la Comisión Central de Planificación del Gobierno Bolivariano de Venezuela. En cuanto a calidad de productos y servicios, se revisaron notas de prensa, sondeos informales a clientes potenciales. La innovación se evaluó bajo el criterio del investigador y las notas de prensa sobre los lanzamientos de nuevos productos y servicios.

En cuanto a la *participación en el mercado y satisfacción al cliente* se observó la publicidad y se realizó un sondeo informal para indagar sobre el posicionamiento. No fue posible realizar un análisis previo de *la calidad del recurso humano*, ya que no había información disponible. *El tiempo en el mercado* se evaluó con la fecha de creación de las empresas. *El entorno* agrupando la responsabilidad social, la sustentabilidad, buena relación con el entorno y *el enfoque en el entorno merideño* se analizó a partir de notas de prensa e información de las páginas web disponible, así como también del conocimiento del investigador sobre el mercado local.

Finalmente, a los emprendimientos presentes en el listado de la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida del Área Metropolitana del Estado Mérida que fueron identificados por los expertos, en la guía de entrevista, se le asignó un punto adicional para ser escogidos como emprendimientos exitosos.

Del total de los criterios presentes en los emprendimientos del Área Metropolitana del estado Mérida se realizó un listado de los emprendimientos que cumplían con el mayor número de criterios. A continuación se presenta un cuadro con las empresas identificadas como exitosas en el Área Metropolitana del estado Mérida:

En el cuadro 6 se observan las siglas de los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso:

ANE: Apertura de Nuevos Establecimientos

C: Crecimiento Financiero

CPS: Calidad de Productos y Servicios

I: Innovación

PM: Participación en el Mercado

SC: Servicio al Cliente

TM: Tiempo en el Mercado

E: Entorno (Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Enfoque Merideño)

Ex: Experto (Nombrado por algún experto)

### Cuadro 6

#### Identificación de Emprendimientos Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida

Empresa	ANE	C	CPS	I	PM	SC	TM	E	x	Total
ALEXIS Y LA VENEZUELA DE ANTIER, C.A.	1		1	1	1	1	1	1	1	8
BUONA PIZZA, C. A.	1		1		1	1	1			5
CARROCERIAS CHAMA, C. A.		1	1	1	1	1	1			6
CENTRO CLINICO "DR. MARCIAL RIOS M." C.A.		1	1		1		1			4
CERAMICAS Y SANITARIOS, C. A.		1	1		1	1	1	1		6
CONSTRUCTORA ORION, C. A.	1	1	1		1	1	1			6

CIRCUITO LIDER, C. A.	1		1	1	1	1	1			6
CORREDOR HERMANOS C.A	1		1		1		1			4
CONSTRUCCIONES Y ASFALTO ANDES, C.A.		1	1				1			3
DESTILACION MOTATAN, C. A.			1	1	1	1	1			5
DBACCESS STP, C. A.	1			1	1	1	1			5
EMPRESA PRODUCTORA VIVALDI, C. A.	1		1	1	1	1	1			6
EDICIONES OCCIDENTE, C.A.		1	1		1	1	1			5
FROSINONE, C. A.	1		1	1	1	1	1		1	7
FARMACIA HUMBOLDT, C.A.	1		1		1	1	1			5
FOTO ESTUDIO VENEZUELA, C. A.	1	1	1		1	1	1		1	7
FARMACIA SAN JACINTO II & ASOCIADOS, C.A. (PR88)	1		1	1	1	1	1	1		7
INDUSTRIAS FREE WAYS, C. A.	1		1	1	1	1	1	1	1	8
INVERSIONES MARTINIQUE, C.A.	1	1			1		1			4
LABORATORIOS VALMOR, C. A.	1	1	1	1	1	1	1	1		8
LABORATORIOS CHEMYCAL'S SOMA, C.A.			1	1	1	1	1			5
MATERIALES DE CONSTRUCCION EL ROBLE, C.A		1			1	1	1			4
MATERIALES LOS ANDES, C. A.	1	1	1		1	1	1	1		7
MIMO'S HELADOS CREMA, C. A.	1		1	1	1	1	1			6
MEGATUR, C. A. (vegasol)			1	1	1	1	1			5
PERROGATO MERIDA, C.A.			1	1		1	1			4
PRODUCCIONES MARQUIBE , C.A.		1	1		1		1	1		5
RS. MARKETING CONSULTING, C.A.			1	1	1	1	1			5
SEMAFOROS DE VENEZUELA, C. A. (SEMAVENCA)	1		1	1	1	1	1			6
SELPA, C.A.		1	1		1	1	1			5
SIERRA CREAM HELADOS, C.A	1		1			1	1			4
TIA NICOTA, C. A.			1	1	1	1	1			5

TECNIMUEBLE, C. A.	1		1	1	1	1	1			6
TIBISAY HOTEL RESORT, C.A.			1		1	1	1			4
Total	19	13	31	18	31	29	34	7	4	186

Los puntajes de frecuencia indican que de las 430 empresas identificadas, para el Área Metropolitana del Estado Mérida, 34 cumplieron con cuatro o más de los ocho criterios que se definieron en el primer objetivo específico de la investigación. El criterio que obtuvo mayor presencia fue *tiempo en el mercado* con una frecuencia de 34, en segundo lugar *participación en el mercado y calidad de productos y servicios* con una frecuencia total de 31 validaciones respectivamente, en tercer lugar *satisfacción al cliente* con 29 entradas, en cuarto lugar *innovación* con 18 validaciones, en quinto lugar la *apertura de nuevos establecimientos* con 15 entradas y en sexto lugar el *entorno* con 6 entradas. De los emprendimientos catalogados como exitosos por los expertos sólo 5 entraron dentro de las características de la población en estudio.

A partir de la identificación de los principales emprendimientos, considerados como exitoso, y de acuerdo al análisis obtenido del segundo objetivo específico de investigación se procederá a estudiar la innovación para identificar los elementos innovadores en los emprendimientos éxitos.

### **Elementos Innovadores Presentes en los Emprendimientos Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación se hizo necesaria la técnica de la encuesta, a través de ésta se elaboró un cuestionario de 30 preguntas que se aplicó a la muestra 1, derivada de un muestreo aleatorio de la población 1, conformada por los emprendimientos

exitosos identificados en el segundo objetivo específico de la presente investigación.

En esta sección de la investigación se busca distinguir cuáles son los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos, del área objeto de estudio, para conocer si la innovación es considerada como parte del éxito de la empresa, si ésta ha aplicado la innovación en sus procesos, productos, servicios, en su gestión administrativa o en su gestión comercial o de mercadotecnia.

Ahora bien, como se ha expuesto a lo largo de este estudio, la experiencia nacional e internacional en innovación es concluyente, demuestra que las pequeñas, medianas o grandes empresas que trabajan en pos de innovar obtienen resultados exitosos, pues se basan en una serie de prácticas innovadoras que son muy particulares y que se ajustan a las características esenciales que se deben dar en cada organización. Sin embargo, en este estudio se trata de ver de manera general una descripción de la innovación dentro de estos emprendimientos considerados como exitosos.

### ***Identificación de los Emprendimientos Exitosos***

En primer lugar se hace un análisis general descriptivo de las características de las empresas estudiadas. A continuación se muestran los resultados y se analizan cada uno de los ítems:

Como se observa en el cuadro 7 todos los emprendimientos exitosos tienen 5 años o más años de creados, la empresa con menor antigüedad tiene fecha de creación en el año 2008. El emprendimiento con mayor antigüedad fue creado en 1959 y con más de 50 años en el mercado mantiene su éxito. La mayor frecuencia en cuanto al año de creación se observa en el año 1997 con un 10.7% de los emprendimientos exitosos. Si se agrupa el resultado por décadas, 14 empresas que representan el 50% de

estos emprendimientos fueron creados en los 90's, 7 emprendimientos en los años 80, representando un 25%, en la década del 2000 se crearon 5 emprendimientos y 3 antes de los años 80.

El tiempo en el mercado se relaciona con la experiencia de los emprendimientos en la industria, el cual es considerado como un factor de éxito clave en diversos estudios sobre éxito empresarial, al respecto Song, Podoyntsyna, Van Der Bij y Halman (2008) encontraron una relación homogénea y muy positiva entre tiempo en el mercado y desempeño de las empresas de tecnología establecidas entre 1991 y el 2000 en Estados Unidos.

**Cuadro 7**

**Año de Creación del Emprendimiento**

Año de Creación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	1959	1	3,6	3,6
	1965	1	3,6	7,1
	1976	1	3,6	10,7
	1980	2	7,1	17,9
	1982	1	3,6	21,4
	1984	2	7,1	28,6
	1988	2	7,1	35,7
	1990	2	7,1	42,9
	1991	1	3,6	46,4
	1992	2	7,1	53,6
	1993	1	3,6	57,1
	1995	1	3,6	60,7
	1997	3	10,7	71,4
	1998	2	7,1	78,6
	1999	2	7,1	85,7
	2001	1	3,6	89,3
	2003	2	7,1	96,4
	2008	1	3,6	100,0
Total	28	100,0		

### Cuadro 8

#### Ciudad Donde se Ubica el Emprendimiento

Ciudad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	Ejido	2	7,1	7,1
	La Mucuy	1	3,6	10,7
	Lagunillas	2	7,1	17,9
	Mérida	23	82,1	100,0
	Total	28	100,0	

El cuadro 8 muestra la ciudad donde se ubican las empresas encuestadas para esta investigación. Con un 82,1% Mérida es la principal ciudad donde se encuentran las empresas, en segundo lugar Ejido y Lagunillas con un 7,1% respectivamente y la Mucuy con un 3,6%.

### Cuadro 9

#### Municipio del Área Metropolitana del Estado Mérida donde se Ubica el Emprendimiento

Municipio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	Campo Elías	2	7,1	7,1
	Libertador	23	82,1	89,3
	Santos Marquina	1	3,6	92,9
	Sucre	2	7,1	100,0
	Total	28	100,0	

En el cuadro anterior se muestra a que municipios del Área Metropolitana del Estado Mérida pertenece la muestra, como se puede observar el 82,1% se encuentran en el municipio Libertador con 23 empresas encuestadas, el 7.1% se ubica en el municipio Campo Elías con un total de 2 empresas, el municipio Sucre muestra 7,1% con dos empresas y por último del municipio Santos Marquina el 3,6% representado por 1 empresa. La muestra se considera distribuida acorde con el tejido empresarial del estado Mérida, ya que la mayor concentración de empresas se encuentra en el municipio Libertador por ubicarse en su mayoría en la ciudad de Mérida, capital del estado.

#### Cuadro 10

#### Emprendimientos Exitosos como Parte de un Grupo de Empresas Nacionales

Pertenece a un Grupo de Empresas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	3,6	3,6
	No	27	96,4	100,0
	Total	28	100,0	

Dentro de la investigación se buscó conocer si los emprendimientos exitosos eran de capital merideño o pertenecían a un grupo de empresas nacionales, para ello se le preguntó a los encuestados si pertenecían a un grupo de empresas nacionales o no. En el cuadro anterior se observa que un 96,4% de los encuestados manifestaron que sus emprendimientos no pertenecían a empresas nacionales, sólo un encuestado indicó que sí. Por tanto, todas las empresas en estudio en casi un 100% son de origen merideño, esto permite dar mayor relevancia al estudio de la presencia de

elementos innovadores característicos de los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

El enfoque en el entorno merideño ha sido una característica importante destacada por los expertos en el desarrollo del primer objetivo específico de esta investigación, aunque mucha de estas empresas no se dedican a producir o comercializar productos relacionados con las tradiciones merideñas, si es importante destacar que sus productos y servicios han sido concebidos y desarrollados en el entorno merideño, a partir de tomar en cuenta las características propias de esta región, muchos de estos casos adaptables a mercados nacionales e incluso internacionales.

#### Cuadro 11

#### Cantidad de Sucursales de los Emprendimientos Exitosos

Cantidad de Sucursales de la empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Válidos	0	17	60,7	60,7
	1	3	10,7	71,4
	2	2	7,1	78,6
	3	3	10,7	89,3
	4	2	7,1	96,4
	12	1	3,6	100,0
	Total	28	100,0	

Un criterio importante para determinar el éxito de los emprendimientos, objeto de estudio, ha sido la apertura de nuevos establecimientos, pues esto ha sido relacionado con la variable crecimiento, es por ello que se le

preguntó a los encuestados el número de sucursales que tenían sus organizaciones. El resultado obtenido de esta pregunta fue que 17 de ellos no posee ninguna sucursal sólo una sede propia, esto representa un 60,7%. 3 empresas indicaron que tienen una sucursal y otras 3 indicaron tener 3 sucursales, esto representa un 10,7% de los resultados obtenidos. 2 emprendimientos indicaron tener 2 sucursales y otros 2 indicaron que poseían cuatro sucursales. Sólo una empresa indicó tener 12 sucursales, representando el 3,6% de la muestra. Estos resultados señalan que en su mayoría los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida no poseen sucursales o tienen muy pocas, debido en muchos casos a la naturaleza del producto o servicio que ofrecen.

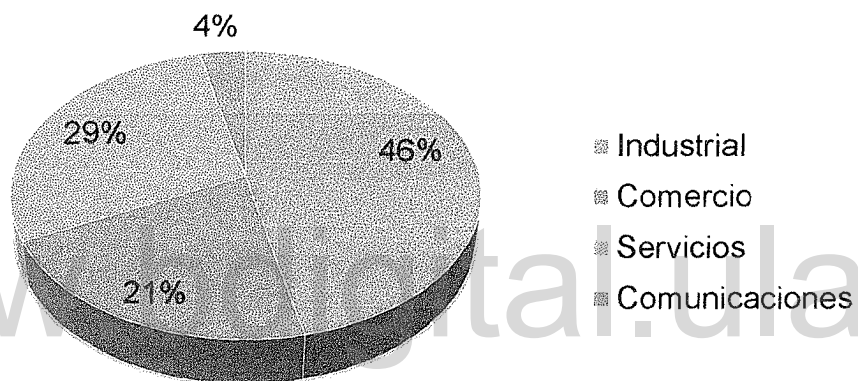
En este mismo orden de ideas, durante la observación directa para identificar los emprendimientos exitosos, la apertura de nuevos establecimientos estuvo de igual manera relacionada con los cambios de sede de las organizaciones a instalaciones más modernas y no necesariamente a apertura de nuevas sucursales.

## Cuadro 12

### Principales Productos de los Emprendimientos Exitosos

Los 3 principales productos y/o servicios		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Bebidas Alcohólicas	1	3,6	3,6
	Alimentos para animales,	1	3,6	7,1
	Alojamiento, Restaurant	2	7,1	14,3
	Artículos de Cuero	1	3,6	17,9
	Bicicletas, zapatos y	1	3,6	21,4
	Capacitación práctica y consultoría	1	3,6	25,0
	Capacitación	1	3,6	28,6
	Cremas	1	3,6	32,1
	Entretenimiento,	2	7,1	39,3
	Equipos de transporte de	1	3,6	42,9
	Escritorios, sillas y	1	3,6	46,4
	Helado	3	10,7	57,1
	Materiales de Construcción	3	10,7	67,9
	Medicamentos	1	3,6	71,4
	Medicamentos, productos de limpieza	1	3,6	75,0
	Medios audio visuales	1	3,6	78,6
	Pizza	1	3,6	82,1
	Porcelanato, Granito y	1	3,6	85,7
	Prendas de vestir	1	3,6	89,3
	Semáforos	1	3,6	92,9
	Tanques de vacío para	1	3,6	96,4
	Tortas, pastelería	1	3,6	100,0
Total	28	100,0		

En el cuadro anterior se observa la diversidad de los productos y servicios que producen o comercializan los emprendimientos exitosos encuestados, en la tabla destacan en primer lugar, helados y materiales de construcción con una frecuencia de 3 empresas cada uno, representando un 10,7% del total de emprendimientos exitosos encuestados. En segundo lugar con un 7,1% se presentan los rubros de servicios de entretenimiento, diversión y alojamiento-restaurant con una frecuencia de 2 empresas respectivamente. De estos datos se pueden agrupar los emprendimientos exitosos por tipo de actividad económica. Esto se muestra en el gráfico a continuación:



**Gráfico 14. Sector de Actividad Económica de los Emprendimientos Exitosos**

En el gráfico se observa que un 46% de los emprendimientos exitosos encuestados pertenecen al sector industrial, un 29% al sector servicios, un 21% al sector comercio y sólo un 4% al sector comunicaciones.

#### ***Desempeño de los Emprendimientos Exitosos***

Esta sección pretende comprobar las calificaciones previas que le asignaron a los emprendimientos que fueron identificados como exitosos en el segundo objetivo. Para esto se realizaron una serie de preguntas a partir de los factores de éxito previamente establecidos en el análisis de contenido

desarrollado en el primer objetivo específico de esta investigación. Con los datos adquiridos se busca realizar una correlación con los hallazgos en innovación para establecer una correspondencia entre innovación y emprendimientos exitosos. A continuación se presentan los resultados de las preguntas planteadas en esta sección a la muestra encuestada.

**Pregunta 1.** ¿A su juicio cuáles son los aspectos más importantes que han llevado a su organización al éxito actual?

**Cuadro 13**

**Aspectos más Importantes que han Llevado a los Emprendimientos al Éxito Actual**

Aspectos Importantes para el éxito	N° de empresas	%
Aplicar la ciencia para beneficiar a la sociedad	2	7
Buen servicio al cliente	10	36
Constancia	9	32
Innovación en servicios y/o productos	9	32
Conocimiento de los productos	1	4
Constante contacto con el cliente	3	11
Calidad, Integración y empoderamiento del personal	4	14
Perseverancia	5	18
Disciplina	3	11
Planificación	3	11
Relaciones con el Gobierno	2	7
Alta Tecnología	1	4
Calidad de Producto	3	11
Racionamiento de Costos	2	7
Responsabilidad Social	2	7
Paciencia	4	14
Objetivos Claros	2	7

Como se observa en la tabla anterior las respuestas obtenidas de los encuestados son muy diversas, pues éstos consideran en un 36% que el buen servicio al cliente conduce al éxito actual, el 32% piensa que es la constancia y la innovación en servicios y productos produce lo que el éxito, un 18% resaltó la perseverancia, un 14%, la integración, empoderamiento y calidad del personal, así como también la paciencia fue indicada por un 14% de los encuestados, la calidad de producto, planificación, la disciplina y el constante contacto con el cliente fueron resaltados por un 11% de los entrevistados. Otros aspectos como tener objetivos claros, la responsabilidad social, el racionamiento de costos, las relaciones con el gobierno y la aplicación de la ciencia para beneficiar a la comunidad representaron un 7%.

De los datos antes señalados se desprende que aspectos como la constancia, perseverancia, paciencia y la disciplina están asociados a características internas del emprendedor. A pesar de que en el enfoque de este estudio no se considera el perfil del emprendedor, cabe resaltar que en algún punto de las entrevistas realizadas se mencionaron estos aspectos, los sujetos participantes de este estudio están convencidos que sin una carga de energía positiva y las características antes mencionadas no es posible tener éxito en el entorno del Área Metropolitana del Estado Mérida.

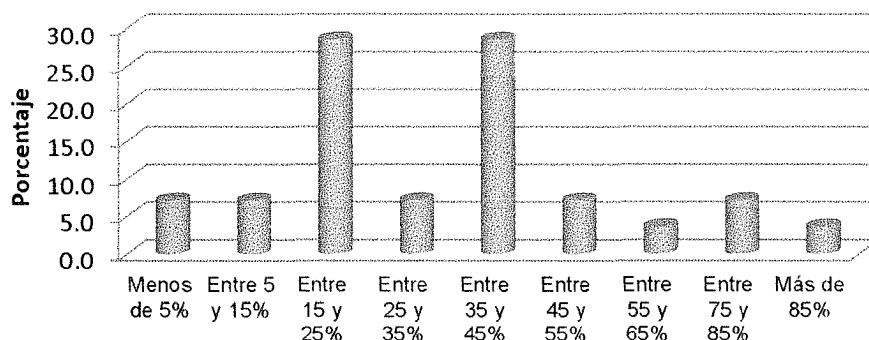
Lo antes expuesto se podría conceptualizar como el espíritu empresarial, definido por Timmons (2004) (citado por Varela, 2008) como la habilidad para transformar algo de la nada, como la destreza para ver la oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligro. En este mismo orden de ideas, los expertos también destacaron ese aspecto en el primer objetivo específico, donde resaltaron parte de estas características. En definitiva es el emprendedor el motor que mueve a las organizaciones y que estimula el

desarrollo de las prácticas que llevaran a un emprendimiento hacia ser considerado como exitoso.

Específicamente con la relación entre los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso y las respuestas de los encuestados se observa que el *buen servicio al cliente* es uno de los aspectos que más resalta para garantizar el éxito, así como la *innovación de productos y servicios*, *el recurso humano* enfocado con el nivel de integración, *empoderamiento y calidad* que demuestran, la calidad de los productos y servicios. Ahora bien, *la responsabilidad social* es un aspecto al que los expertos le dieron gran importancia, solo obtuvo un 7% de mención por parte de los emprendimientos entrevistados. De este resultado se puede inferir que son muy pocos los emprendedores que valoran la importancia que tiene estar en armonía con el entorno, cabe señalar que este aspecto es muy importante, pues genera lealtad por parte del cliente que es parte la comunidad en la que se desenvuelve la empresa.

Un aspecto que no había sido considerado por los expertos, pero que si obtuvo una presencia de un 7% de las respuestas, se refiere a las relaciones con el gobierno, al respecto en la revisión teórica varios autores realzan la importancia de los planes de cooperación con proveedores, universidades, centros de investigación y la creación de redes, sin embargo ninguno es enfático en las relaciones con el Estado, sólo se refieren a este actor como promotor en la creación de la políticas públicas para financiar y promover la cultura emprendedora. Ahora bien, en los últimos años en Venezuela el Estado se ha convertido en accionista de empresas productivas, derivado de sus políticas sociales, es posible que éste haya ayudado a potenciar acuerdos comerciales con inversión de recursos importantes, en los cuales se haya beneficiado a estos emprendimientos, habría que realizar una investigación más exhaustiva para indagar sobre este aspecto.

**Pregunta 2.** ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?



**Gráfico 15.** Participación en el Mercado Merideño de los Emprendimientos Exitosos

**Cuadro 14**

**Participación en el Mercado Merideño de los Emprendimientos Exitosos**

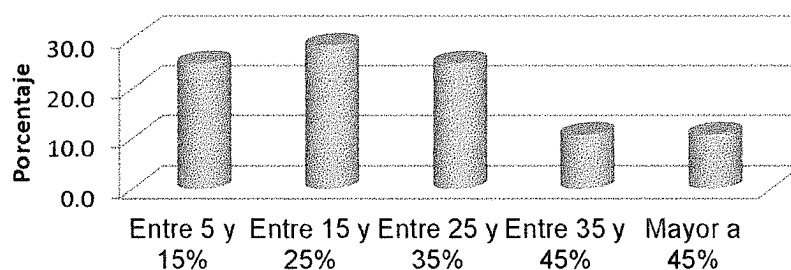
2. ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 5%	2	7,1	7,1
	Entre 5 y 15%	2	7,1	14,3
	Entre 15 y 25%	8	28,6	42,9
	Entre 25 y 35%	2	7,1	50,0
	Entre 35 y 45%	8	28,6	78,6
	Entre 45 y 55%	2	7,1	85,7
	Entre 55 y 65%	1	3,6	89,3
	Entre 75 y 85%	2	7,1	96,4
	Más de 85%	1	3,6	100,0
	Total	28	100,0	

En relación a la participación de los emprendimientos catalogados como exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida un 28,6% expresó tener

entre un 15% y un 25% de participación en el mercado merideño, otro 28,6% también indicó que su cuota de mercado se encontraba entre un 35% y 45%. Los porcentajes referidos a una participación de menos 5%, entre un 5% y 15%, entre un 25% y 35%, entre un 75% y 85% corresponde a una frecuencia de 2 empresas respectivamente, representando un 7,1% cada intervalo. Sólo una empresa indicó tener una participación mayor al 85% por ser prácticamente la única empresa a nivel nacional que produce y comercializa este tipo de producto.

Al agrupar los intervalos de respuesta se observa que un 64,3% de los emprendimientos exitosos encuestados tienen entre un 15% y un 45% de participación en el mercado, representando un porcentaje elevado de ventas dentro de sus propios mercados. La alta participación en el mercado muestra que existe una propuesta de valor atractiva para los consumidores, la cual debe estar basada en ventajas competitivas sólidas que han permitido que se hayan mantenido en el mercado. Estos resultados verifican que los emprendimientos exitosos encuestados cumplen con unos de los criterios más importantes reflejados por los expertos y en el marco referencial para catalogar a un emprendimiento como exitoso. Dvir y Shenhar (citado por García, Ronda y Pérez, 1999) proponen un modelo según el cual el éxito o el fracaso de las empresas está determinado en parte por factores internos, agrupados en tres categorías: la estrategia de negocio, los procesos de creación y la conexión con el mercado, medido a través de la cuota de mercado, satisfacción del cliente y volumen de ventas.

**Pregunta 3.** ¿Cuánto ha sido el crecimiento financiero de su empresa en los últimos 5 años?



**Gráfico 16. Crecimiento Financiero de los Emprendimientos Exitosos**

**Cuadro 15**

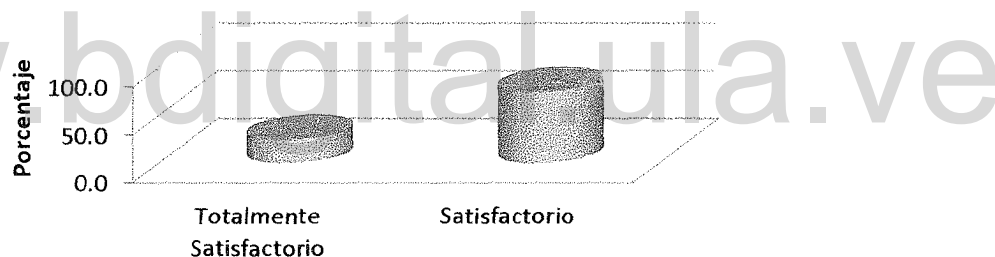
**Crecimiento Financiero de los Emprendimientos Exitosos**

3. ¿Cuánto ha sido el crecimiento financiero de su empresa en los últimos 5 años?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 5 y 15%	7	25,0	25,0
	Entre 15 y 25%	8	28,6	53,6
	Entre 25 y 35%	7	25,0	78,6
	Entre 35 y 45%	3	10,7	89,3
	Mayor a 45%	3	10,7	100,0
	Total	28	100,0	

El crecimiento financiero de los emprendimientos exitosos encuestados refleja que en los últimos cinco años 28,6% ha logrado entre un 15% y 25%, un 25% entre un 5% y 15% y el otro 25% ha alcanzado entre un 25% y 35%. Si se agrupan los intervalos de crecimiento con mayor frecuencia, se observa

que el 53,6% de la muestra evidencia un crecimiento financiero en los últimos cinco años entre 15% y 35%. Suárez y González (citado por García, Ronda y Pérez, 1999) destaca el crecimiento empresarial como un factor de éxito no basado en rentabilidad, a su vez los expertos determinaron que este era uno de los factores principales para determinar un emprendimiento como exitoso en el área Metropolitana del Estado Mérida, por tanto con estos resultados se comprueba cuantitativamente que las empresas en estudio cumplen con los criterios identificados en el primer objetivo específico de la investigación.

**Pregunta 4.** ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?



**Gráfico 17. Grado de Satisfacción de los Clientes de los Emprendimientos Exitosos**

En relación con el grado de satisfacción de sus clientes se muestra en el gráfico 17 y en el cuadro 16 que los emprendimientos exitosos encuestados consideran en un 75% que sus clientes están satisfechos con el servicio y el producto que producen o comercializan y un 25% expresan que están totalmente satisfechos.

## Cuadro 16

### Grado de Satisfacción de los Clientes de los Emprendimientos Exitosos

4 ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente Satisfactorio	7	25,0	25,0
	Satisfactorio	21	75,0	100,0
	Total	28	100,0	

En relación al grado de satisfacción del cliente, la literatura en la actualidad muestra que se ha comprobado que poner al cliente como centro dentro de una organización influye en el éxito organizacional, la satisfacción del cliente es vista como una ventaja competitiva, además está relacionada a la calidad que se percibe de los productos y servicios. La satisfacción al cliente también está estrechamente relacionada con la lealtad de marca, aspecto que contribuye a mantener la continuidad de las empresas en el tiempo.

En el presente estudio los expertos lo manifestaron como un criterio fundamental para identificar los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida. De igual manera Dvir y Shenhar (citado por García, Ronda y Pérez, 1999) dentro de su modelo incluyen la satisfacción del cliente como un factor de éxito o fracaso de las empresas, dentro de la categoría de conexión con el mercado. Por tanto, con estos resultados se valida que esta variable tiene una fuerte presencia en la muestra estudiada.

**Pregunta 5.** ¿Qué porcentaje de sus empleados se clasifican en los siguientes grados de instrucción?

**Cuadro 17**

**Grado de Instrucción de los Empleados de los Emprendimientos Exitosos**

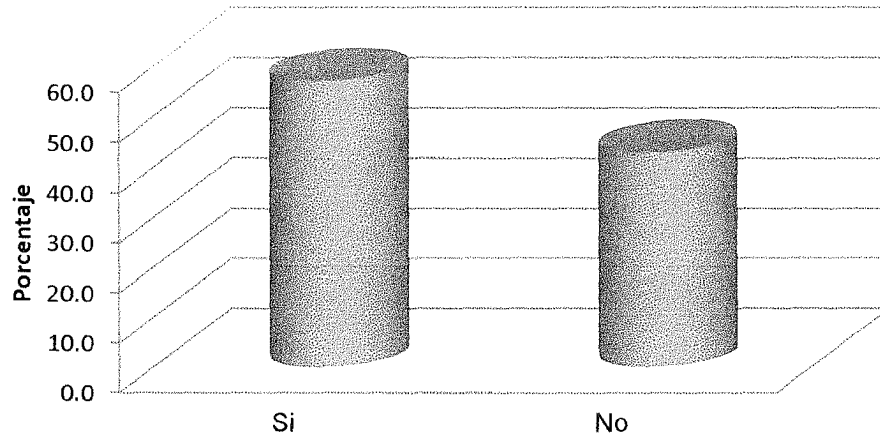
5. Qué porcentaje de sus empleados se clasifican en los siguientes grados de instrucción:		Porcentaje
Válidos	Ninguno	3%
	Educación Básica	15%
	Educación Media	41%
	Educación Técnica	14%
	Profesional Universitario	23%
	Postgrado	5%
Total		100%

De acuerdo con el grado de instrucción de los empleados de los emprendimientos exitosos se observa en el cuadro 17 que en promedio un 3% no tiene ningún grado de instrucción, 15% tiene educación básica, un 41% corresponde a educación media, 14% tiene educación técnica, 23% del personal es profesional universitario y un 5% tiene estudio de postgrado. De acuerdo con Pírela (2003) los emprendimientos exitosos venezolanos cuentan con un personal calificado. De igual manera una de las ventajas comparativas en las economías industriales, según Chesnais (1986), es el talento humano.

De acuerdo con lo expresado por los expertos entrevistados, los primeros lugares los ocupa la calidad del recurso humano. Por tanto, al analizar estos

resultados observamos que la mayor cantidad de empleados en los emprendimientos exitosos se encuentran en el nivel medio y en el nivel universitario, pero que el diferencial entre ambos resultados es de dieciocho puntos por encima, lo cual lleva a interpretar que existe un bajo nivel de conocimiento del recurso humano. Sin embargo, en la **pregunta 6** al indagar si existían diferencias en la remuneración del recurso humano, a partir de considerar su grado de instrucción y el por qué de la diferencia, un 57,1% respondió que “sí” y un 42,9% respondió que “no” (ver gráfico18). Como se observa en el gráfico hay una diferencia menor entre las dos opciones. Las respuestas obtenidas de la opción “no” indicaron en su mayoría que el personal técnico y profesional está en la administración de la empresa y en los niveles más bajos de la organización hay personal con un nivel bajo de instrucción pero que muestran un alto grado de compromiso y le da mayor importancia al nivel de carrera que logran dentro de la organización, así como a aspectos como responsabilidad, actitud, proactividad, puntualidad y calidad de servicio.

Otros casos indicaron que capacitan al personal constantemente, pues contratan personal del entorno de la empresa porque éstos resultan tener más identificación con la misma a diferencia de otro personal que no es de la zona. En muy pocos casos los entrevistados manifestaron que el contrato colectivo limita los aumentos al cargo que desempeña. Por tanto, a pesar de que no existen altos grados de instrucción en promedio en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, la calidad de su personal se encuentra más enmarcado en su compromiso y capacidad de aprendizaje dentro de la organización, así como en la participación de generación de nuevas ideas y mejores formas de trabajar, con una actitud positiva y proactiva.



**Gráfico 18. Presencia de Diferencias en la Remuneración de los Empleados de los Emprendimientos Exitosos**

### ***Actividades de Innovación en los Emprendimientos Exitosos***

En esta sección se muestran los resultados obtenidos de preguntarle a la muestra entrevistada si realiza alguna actividad de innovación e identificar cuáles son esas actividades, su grado de importancia y la inversión realizada en ellas. Las actividades de Innovación, de acuerdo a lo expuesto en el marco teórico de esta investigación se encuentra definidas por acciones como asimilar, adquirir e incorporar nuevos conocimientos para realizar cambios que se espera impacte el desempeño que realizan las empresas. El análisis se muestra por cada ítem de la guía de entrevista relacionada con estos aspectos, clasificados de acuerdo a las definiciones del Manual de Bogotá (2001), las cuales agrupa Investigación y Desarrollo (I&D), Esfuerzos de Innovación y Patentes.

**Pregunta 7.** ¿Qué considera usted es lo más innovador que ha hecho su negocio?

Esta pregunta abierta se realizó para indagar si en realidad estos emprendimientos exitosos han sido realmente innovadores a lo largo de su

historia y para analizar también si el entrevistado se encontraba claro en el significado de realizar una innovación. Como resultado se obtuvo respuestas diversas, de acuerdo a la naturaleza de la organización (Ver anexo E), sin embargo al realizar el análisis de estas respuestas la mayoría de ellas estaban orientadas a innovaciones de productos y servicios.

En los casos trabajados la mayoría obedece a innovaciones *incrementales* referidas a productos y servicios con mejoras en la combinación de tecnologías existentes, con nuevos usos, así como también del uso de un conocimiento nuevo. En algunos casos se podrían clasificar como innovaciones radicales para la región, como por ejemplo: “introducción de una molécula nueva para Venezuela en la disfunción eréctil que ha tenido mucho éxito por 11 años” o “Fusionar el servicio de gastronomía con el arte (música, humor, escultura, pintura)”.

Otro tipo de innovación encontrada fue en *procesos*, la cual se definió en el marco teórico como la introducción de un nuevo proceso de producción o distribución (OCDE, 2005). Las innovaciones de procesos generalmente buscan reducir los costos actuales de fabricar un producto o servicio, un ejemplo de un emprendimiento exitoso fue: “la logística en la búsqueda de la mercancía, lograr vender sin tener inventario, generando bajos costos de almacenamiento”.

Otro tipo de innovación significativa encontrada fue la *innovación organizacional*, la cual ha sido definida en el marco teórico, a partir del Manual de Oslo (OCDE, 2005), como la introducción de nuevos métodos de atribución de responsabilidades y del poder de decisión entre los empleados y con respecto a los métodos de organización en relaciones exteriores, es decir con otras empresas, instituciones, públicas y formas de colaboración e integración con proveedores y clientes. De este tipo de innovación se pueden citar un ejemplo interesante de la investigación: “servicio educativo con más

de 14 años y con formación en técnicos de fabricación de vehículos dentro de la organización, con el cual hemos ganado el premio de responsabilidad social y gestión. Además la implementación de un programa de estímulo a trabajadores con más de 10 años para optar a obtener acciones de la empresa con el objetivo de lograr más compromiso con la organización”.

En otro orden de ideas, también se obtuvieron respuestas de dos emprendimientos exitosos, que no representan innovaciones, sólo mejoras de procesos rutinarios de la organización, como por ejemplo: “sistemas de información para gestión administrativa”.

A continuación se presentan preguntas de tipo cerrado para analizar de manera cuantitativa el desarrollo de las actividades de innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida:

**Pregunta 7.1** ¿Desarrolla la empresa alguna de las siguientes actividades innovativas?

Con respecto a las actividades de innovación desarrolladas por los emprendimientos exitosos entrevistados, el cuadro 18 muestra que un 78,6% realiza actividades de investigación y desarrollo (I&D), un 60,7% ha realizado adquisición de tecnología incorporada a capital, 25% adquisición de tecnología no incorporada a capital, capacitación 96,4%, Un 67,9% ha ejecutado cambios.

## Cuadro 18

### Actividades de Innovación Desarrolladas por los Emprendimientos Exitosos

7.1 ¿Desarrolla la empresa alguna de las siguientes actividades innovativas?		Frecuencia	Porcentaje
7.1a I&D	Si	22	78,6
	No	6	21,4
7.1 b Adquisición de tecnología incorporada al capital	Si	17	60,7
	No	11	39,3
7.1c Adquisición de tecnología no incorporada al capital	Si	7	25,0
	No	21	75,0
7.1d Capacitación	Si	27	96,4
	No	1	3,6
7.1e Cambios organizacionales	Si	19	67,9
	No	9	32,1
7.1f Diseño	Si	17	60,7
	No	11	39,3
7.1g Mercadeo y/o comercialización	Si	24	85,7
	No	4	14,3
Total		28	100,0

**Pregunta 7.2** Si su respuesta es afirmativa jerarquice en el cuadro a continuación las actividades innovativas de 1 a 7, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante. Indique con 0 la que no realiza. Si su respuesta anterior es negativa pase a la pregunta 9.

## Cuadro 19

### Escala de Jerarquía en cuanto a Actividades de Innovación Aplicadas en los Emprendimientos Exitosos

Actividad	1	2	3	4	5	6	7	Sin información	Promedio
a) I&D	14	8						6	1.36
b) Adquisición de tecnología incorporada al capital	1	2	6	1	4	5		9	4.05
c) Adquisición de tecnología no incorporada al capital		1	3		5		6	17	5.20
d) Capacitación	2	3	5	8	2	1	3	4	3.83
e) Cambios organizacionales	3	4	4		6	1	1	9	3.47
f) Diseño		2	2	7	4	2		11	4.12
g) Mercadeo y/o Comercialización	8	6	4	3	1	2		4	2.54

En relación a la importancia que dieron los entrevistados a las distintas actividades de innovación, en promedio se observa que la actividad que tiene un número menor cercano a 1 es investigación y desarrollo (I&D) con 1,36, siendo la más importante para los entrevistados, en segundo lugar se encuentra mercadeo y comercialización con 2,54, en la tercera posición se observa cambios organizacionales con 4,47, en cuarto lugar capacitación con 3,83, en quinto lugar la adquisición de tecnología incorporada a capital con 4,05, en la sexta posición diseño con 4,12 y en último lugar adquisición de tecnología no incorporada a capital con un promedio de 5,20.

**Pregunta 7.3.** Distribuya porcentualmente la asignación de recursos presupuestarios que su empresa invierte en las siguientes actividades innovativas.

**Cuadro 20**

**Distribución Porcentual de la Asignación de Recursos a las Actividades de Innovación**

	7.3.a I&D	7.3.b Adquisición de tecnología incorporada al capital	7.3.c Adquisición de tecnología no incorporada al capital	7.3.d Capacitación	7.3.e Cambios organizacionales	7.3.f Diseño	7.3.g Mercadeo y/o comercialización
	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas	Nº de empresas
0	1	1	6	4	2	2	2
1%	2	2	3	11	3	5	2
2%	3	1	2	1	4	3	5
3%				1	3		4
4%				1			
5%	2			3	3		1
7%	1						1
8%	3	1		1	1		
10%	2	5		2	1	3	6
12%	2						1
15%	2	1					
20%	2				1	1	1
30%	1	2					1
35%		1					1
40%	1	2					
NS/NC	6	12	17	4	10	14	3
Total	28	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0

En correspondencia con la inversión presupuestaria de los entrevistados en las distintas actividades de innovación se observa que en *investigación y desarrollo* (I&D) la mayoría de las empresas realizan una inversión menor al 10% de su presupuesto. La mayor frecuencia (3) se presenta en un 2% y un 8%, por lo que se estima que las empresas con mayor uso de tecnología y fabricación de productos invierten mayores cantidades de dinero en esta actividad, éstas serían las que presentan porcentajes elevados, una con 40%, otra con 30% y dos con un 20%. Cabe destacar que una empresa no invierte nada, posiblemente porque su actividad está asociada a los dueños de la organización, y seis empresas no saben cuánto han invertido en este rubro.

*La adquisición de tecnología incorporada a capital* muestra que un gran número de empresas entrevistadas (12) no sabe o no cuantifica cuanto ha invertido en actividades de innovación, de las que respondieron se observa que la de mayor frecuencia se encuentra en una inversión del 10% del presupuesto. *La adquisición de tecnología no incorporada a capital* expone que invierten entre un 1% y un 2% de su presupuesto.

Con respecto a *la capacitación*, 11 empresas de la muestra invierten en un 1% de su presupuesto en este rubro, en general se invierte menos de 10%, cuatro entrevistados no saben o no contestaron a esta pregunta. *La inversión en cambios organizacionales* se encuentra enmarcada entre un 1% y un 5%, donde la mayor frecuencia (4 empresas) se presenta en una inversión del 2% para esta actividad, sin embargo 10 entrevistados no respondieron porque desconocían o no quisieron contestar cuanto habían invertido en capacitar a su personal.

En cuanto a *diseño* se observó que la inversión del presupuesto se realiza entre un 1% y un 2%, solo 3 entrevistados manifestaron invertir en un 10% y un total de 14 empresas no respondieron o no habían calculado la inversión

en esta sección. Finalmente la actividad de *mercadeo y comercialización* muestra una inversión, en su mayoría, menor al 10% de su presupuesto, la mayor frecuencia (6 compañías) está enmarcado en ese 10% del presupuesto, existen otras tres que invierten 20%, 30% y 35% respectivamente, ya que la naturaleza de su negocio necesita una alta inversión en este rubro, sólo 3 empresas exitosas no contestaron o no conocía el porcentaje de inversión.

**Pregunta 7.4.** Determine la existencia o no de los siguientes departamentos especiales que posee su empresa.

**Cuadro 21**

**Existencia de Unidades Especiales de I&D, Diseño y Control de Calidad**

Existencia de Unidades Especiales de I&D, Diseño y Control de Calidad		Frecuencia	%
7.4. a.1 Unidades o departamentos especiales posee la empresa I&D (Existencia)	Si	8	29
	No	20	71
7.4. b.1 Unidades o departamentos especiales posee la empresa Diseño de productos y/o servicios (Existencia)	Si	11	39
	No	17	61
7.4. c.1. Unidades o departamentos especiales posee la empresa Control de calidad (Existencia)	Si	2	7
	No	26	93

De acuerdo con la revisión teórica, la existencia de departamentos, dentro de la estructura organizacional, de investigación y desarrollo (I&D), diseño y control de calidad potencia el desarrollo de la innovación dentro de las empresas. En la muestra estudiada se observa, que a pesar de que en el cuadro 18 el 78,6% de las empresas afirmó realizar actividades de I+D, en el

cuadro 20 se observa que un 71% no posee unidades o departamentos formales dentro de la estructura organizacional de investigación y desarrollo (I&D), sólo ocho empresas manifestaron tener este departamento. En cuanto a departamentos de diseño de productos y servicios un 39% si posee este tipo de unidad y un 61% no. Los entrevistados indicaron en un 93% que no poseen departamentos o unidades de control de calidad, sólo dos empresas si lo poseen.

**Pregunta 8.** ¿Ha invertido la empresa en contratos externos de I&D?

**Cuadro 22**

**Inversión de los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25
No	21	75
Total	28	100

En relación con si los emprendimientos exitosos entrevistados han realizado inversiones en contratos externos de investigación y desarrollo (I&D), un 25% manifiesta que “si” y un 75% indicó que no ha realizado esta actividad.

**Pregunta 8.1.** Si su respuesta anterior es afirmativa. ¿Cuánto invirtió la empresa en contratos externos de I&D en relación al presupuesto de inversión?

### Cuadro 23

#### Porcentaje de Inversión de los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D

Respuestas	Frecuencia	%
2%	1	4
5%	2	7
6%	1	4
7%	1	4
10%	2	7
No invirtió	21	75
Total	28	100

De los emprendimientos exitosos que respondieron afirmativamente dos han invertido un 5% de su presupuesto de inversión y dos un 10% de su presupuesto de inversión, las otras tres compañías han invertido en un 2%, 6% y 7% respectivamente.

### Cuadro 24

#### Resultados de Proyectos de los Emprendimientos Exitosos en Contratos Externos de I&D

Respuestas	Frecuencia	%
Producto nuevo	5	18
Proceso (Productivo o Gerencial) Nuevo	2	7
Total	7	25
No invirtió	21	75
Total	28	100

**Pregunta 9.** ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto de la empresa destinado a la inversión en los últimos 5 años en bienes de capital que impliquen cambios tecnológicos asociados a productos y procesos nuevos?

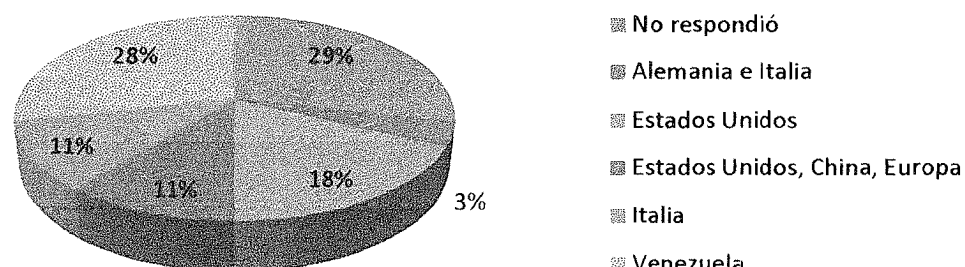
**Cuadro 25**

**Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Bienes de Capital que Impliquen Cambios Tecnológicos Asociados a Productos y Procesos nuevos**

Respuestas	Frecuencia	%
No respondió	4	14
0%	4	14
10%	5	18
15%	3	11
20%	5	18
30%	2	7
40%	4	14
70%	1	4
Total	28	100

Con respecto al presupuesto invertido en los últimos 5 años en bienes de capital que impliquen cambios tecnológicos asociados a productos y procesos nuevos, se observa, en el cuadro anterior, que un 4% no ha invertido, un 18% ha invertido un 10% del presupuesto, un 11% ha invertido 15%, otro 18% ha invertido un 20%, un 7% ha invertido un 30%, otro 14% ha invertido 40% y un 4% ha invertido 70% de su presupuesto a esta actividad.

De las empresas entrevistadas, un 28% el país de origen de la tecnología es de Venezuela, un 18% la trae de Estados Unidos un 11% de Italia y el otro 11% combina su adquisición de diferentes países de Europa, de China y de Estados Unidos(Ver gráfico 19)



**Gráfico 19. Origen de los Bienes de Capital que Impliquen Cambios Tecnológicos Asociados a Productos y Procesos Nuevos de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**

**Pregunta 10.** ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto de la empresa en los últimos 5 años invertidos en hardware?

En relación al porcentaje del presupuesto de inversión de los emprendimientos exitosos entrevistados el 64,3% manifestó no haber realizado ninguna inversión en hardware en los últimos 5 años, un 7,1% indicó que había invertido un 1%, un 3,6% de las empresas un 5%, un 10,7% indicó que había invertido 10%, otro 3,6% un 15% y otro 10,7% de los entrevistados un 20%. Si agrupamos los resultados de las organizaciones que si invirtieron un 25% destinó más de un 10% de su presupuesto en este tipo de equipos.

## Cuadro 26

### Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Hardware

	Frecuencia	%
Ninguno	1	3,6%
0%	17	60,7%
1%	2	7,1%
5%	1	3,6%
10%	3	10,7%
15%	1	3,6%
20%	3	10,7%

**Pregunta 11.** ¿Cuál es el porcentaje de presupuesto de la empresa en los últimos 5 años invertidos en licencias o acuerdos de transferencia de tecnología, tales como patentes, marca, secretos industriales?

En este ítem ninguna empresa indicó el porcentaje de presupuesto que ha invertido, en los últimos 5 años, en licencias o acuerdos de transferencia de tecnología, tales como patentes, marca y secretos industriales.

**Pregunta 12.** ¿Cuál es el porcentaje inversión de la empresa en consultorías en los últimos 5 años?

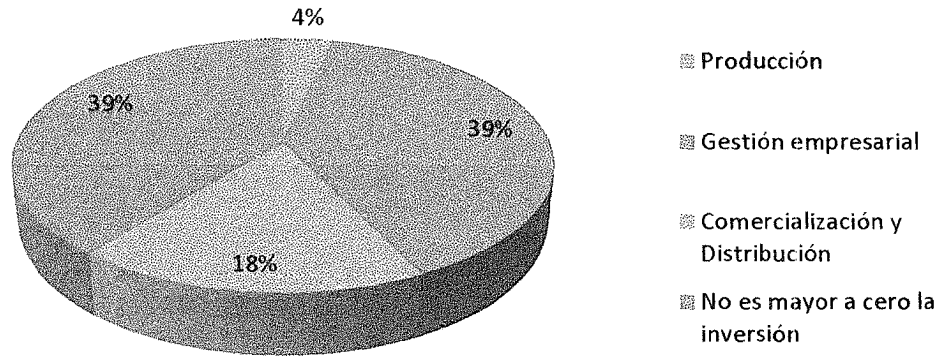
Con respecto al porcentaje de los emprendimientos exitosos que han invertido en consultoría, ha sido muy variado, un 14,3% ha invertido un 1% del presupuesto, un 7,1% ha invertido un 2%, el 3% ha sido destinado por el 3,6% de la muestra, otro 7,1% ha invertido un 4%, el otro 14,3% un 5% y los mayores porcentaje de inversión de 15% y 20% por un 3,65 y un 7,1% de la empresas entrevistadas respectivamente.

## Cuadro 27

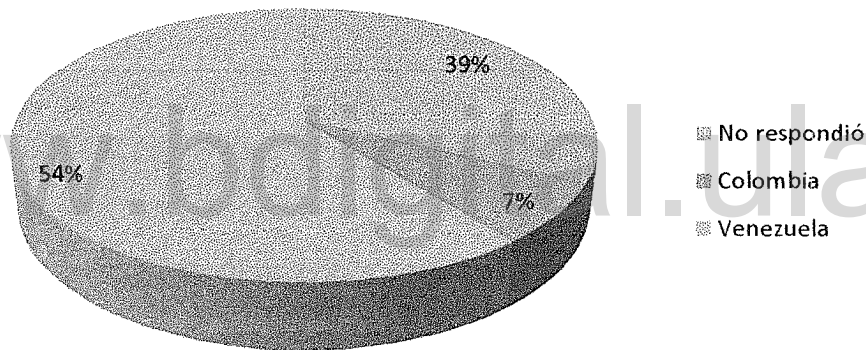
### Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Consultoría

	Frecuencia	%
Ninguno	1	3,6%
0%	9	32,1%
1%	4	14,3%
2%	2	7,1%
3%	1	3,6%
4%	2	7,1%
5%	4	14,3%
15%	1	3,6%
20%	2	7,1%
NS/NC	2	7,1%

Si se agrupan los porcentajes de frecuencia, se evidencia que un 46,4% invierte entre un 1% y un 5% de su presupuesto en servicios de consultoría, esta inversión ha sido destinada en un 39,3% de la muestra a la Gestión Empresarial. 17,9% a distribución y comercialización, un 3,6% a la producción y el restante 39,3% corresponde a inexistencia de inversión o sin respuesta (Ver gráfico 20). El país de origen del consultor o la firma consultora es Venezuela en un 53,57% y Colombia en un 7,1% del total de empresas entrevistadas (Ver gráfico 21).



**Gráfico 20. Áreas de Aplicación de las Consultorías de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**



**Gráfico 21. País de Origen del Consultor o Firma Consultora Contratada de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**

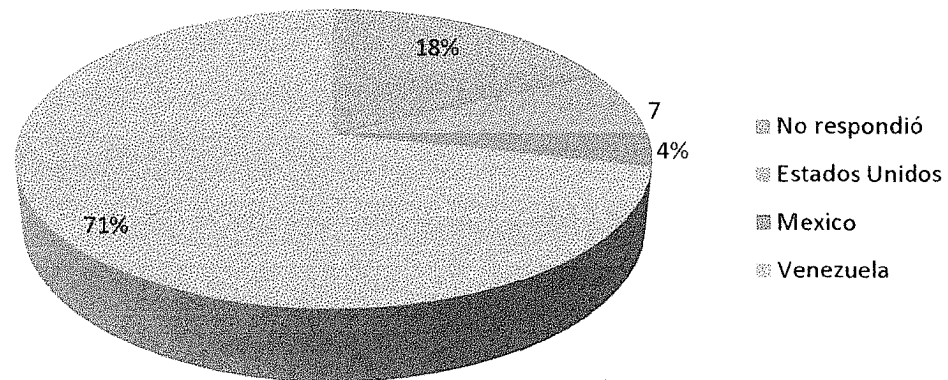
**Pregunta 13.** ¿Cuánto ha invertido la empresa en los últimos 5 años en software?

**Cuadro 28**

**Porcentaje del Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años Destinado a la Inversión en Software**

	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	3	10,7
0%	2	7,1
1%	12	42,9
2%	5	17,9
5%	3	10,7
10%	1	3,6
25%	1	3,6
30%	1	3,6
Total	28	100,0

La inversión en software de los emprendimientos exitosos entrevistados indica que un 42,9% ha invertido en los últimos 5 años sólo un 1% de su presupuesto de inversión, un 17,9% ha invertido 2%, un 10,7% un 5% y tres empresas han destinado 10%, 25% y 30% respectivamente a la compra de este producto. Cinco empresas no respondieron o no han invertido en este rubro. Cuando se le preguntó cuál era el país de origen de esta tecnología, indicaron que 71,4% era Venezuela, un 7,2% de Estados Unidos y un 3,6% de México (Ver gráfico 22), un 17,9% no invirtió.



**Gráfico 22. País de Origen del Software Implantado en los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**

**Pregunta 14.** ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica para su personal técnico?

Como se puede observar en el cuadro 29 los programas de capacitación tecnológica se han realizado en un total de once empresas entrevistadas, éstas han sido orientadas en ocho de ellas hacia la innovación y mejoras de procesos productivos y en las restantes para el desarrollo, mejora y diseño de productos.

**Cuadro 29**

**Presencia de Programas de Capacitación Tecnológica del Personal Técnico en los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**

		14.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:			Total
		Innovación y mejoras de procesos productivos	Desarrollo, mejora y diseño de productos	No ha realizado Capacitación	
14. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica?	Si	8	3	0	11
	No	0	0	17	17
Total		8	3	17	28

**Pregunta 15.** ¿Algún miembro de su empresa ha recibido capacitación en Innovación?

**Cuadro 30**

**Capacitación en Innovación de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7,1
No	26	92,9
Total	28	100,0

Con respecto a la capacitación en innovación de los miembros de los emprendimientos exitosos un 92,9% de los entrevistados manifestó que no ha formado a su personal en innovación, el otro 7,1% restante compuesto por dos empresas, indicó que esta capacitación había estado orientada hacia actividades de mercadeo.

**Pregunta16.** ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión empresarial?

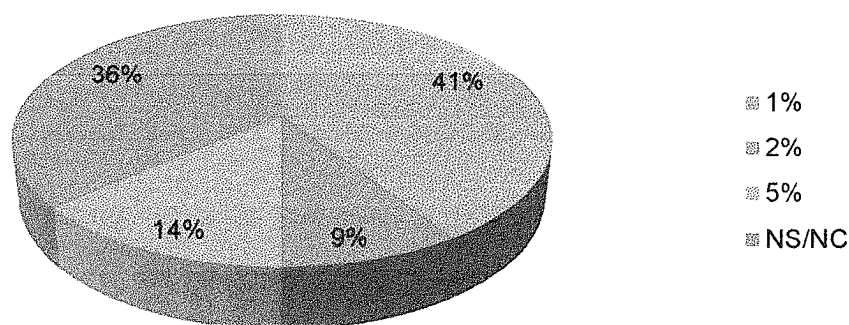
En el cuadro 31 se observa que una frecuencia de 22 empresas manifiestan que sus miembros si han realizado en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión empresarial, éstos han sido orientados principalmente en once empresas a habilidades administrativa, en seis a seguridad industrial, dos a control de calidad y una a tecnologías de la información.

**Cuadro 31**

**Capacitación en Gestión Empresarial de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos**

		16. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión		
		Si	No	Total
16.1. Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué áreas ha sido orientada.	Gerencial	2	0	2
	Habilidades administrativas	11	0	11
	Tecnologías de la información	1	0	1
	Seguridad industrial	6	0	6
	Control de calidad	2	0	2
	No realizó inversión	0	6	6
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>6</b>	<b>28</b>

Con respecto al presupuesto asignado para esta actividad ha sido entre un 1% y un 5%, donde el 41% de la organizaciones que han realizado la capacitación en gestión empresarial han invertido un 1% de su presupuesto, 14% han invertido 5% de los recursos y un 9% ha destinado un 2%, existe un 36% que no respondió o tenía cuantificado la inversión en esta actividad (Ver gráfico 23).



**Gráfico 23. Porcentaje de Inversión en Capacitación en Gestión Empresarial de los Miembros de los Emprendimientos Exitosos**

Con los resultados expuestos en esta sección se evidencia que las actividades de innovación con mayor presencia que los emprendimientos exitosos entrevistados son: capacitación, mercadeo, comercialización e investigación y desarrollo (I&D), esta última es la que muestra mayor importancia para estas empresas. Sin embargo, es importante resaltar que a pesar de que investigación y desarrollo (I&D) es una actividad fundamental para estas organizaciones, se observa que un gran porcentaje no tiene dentro de sus estructura organizacional un departamento de I&D y muy pocas han contratado proyectos externos para desarrollar esta actividad. De modo que, la investigación y desarrollo se desenvuelve de manera más empírica en estas organizaciones o son asociadas a funciones inherentes a otros departamentos, a pesar de ello estas empresas han logrado crear productos

y servicio con una importante oferta de valor para el consumidor, esto se evidencia en su alto grado de satisfacción y en el crecimiento importante que han tenido mayoría de ellas.

El cálculo de la inversión en estas actividades se orienta hacia conocer el esfuerzo, la voluntad y el compromiso de estas empresas para crear nuevo conocimiento y para diseminar y transferir el ya existente. En los emprendimientos exitosos estudiados se muestra que en promedio invierten menos del 10% de su presupuesto en general en actividades de innovación. Además han invertido muy poco en hardware, en software y en consultoría (orientada hacia la gestión empresarial). Sin embargo, en capacitación un alto número de empresas entrevistadas han invertido en la capacitación de su personal, más a nivel de gestión empresarial que tecnológico, estas capacitaciones han sido orientadas hacia mejoras en procesos productivos y habilidades administrativas. De igual manera, se evidencia, que solo dos organizaciones han capacitado a su personal en materia de innovación orientados hacia actividades de mercadeo. En consecuencia, a pesar de que la formación en temas de innovación es insignificante, los emprendimientos exitosos valoran la capacitación de su personal en distintas áreas técnica y de gestión administrativa, ya que es el recurso humano el que potencia el desarrollo de la organización, es el recurso más valioso para impulsar la creatividad y la innovación, pues la generación y el desarrollo de nuevos proyectos innovadores constituye con frecuencia el resultado de un trabajo colectivo.

### ***Tipos de Innovación en los Emprendimientos Exitosos***

Los tipos de innovación que se midieron en la presente investigación están basados en la clasificación del Manual de Bogotá realizado por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (2001), los cuales se concentran en cuatro grandes grupos que reúnen todos los tipos de

innovación: innovación organizacional, innovación en comercialización y mercadeo, innovación de producto, incluye los servicios e innovación de proceso.

Como se evidenció en la primera parte de la sección anterior del análisis de resultados, referido a conocer las actividades más innovadoras, el mayor número de innovaciones de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida esta dado en el desarrollo de nuevos productos y servicios. A continuación se presentan de manera más específica y de manera cuantitativa los tipos de innovación presentes en las organizaciones estudiadas.

**Pregunta 17.** ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de Innovación organizacional?

**Cuadro 32**

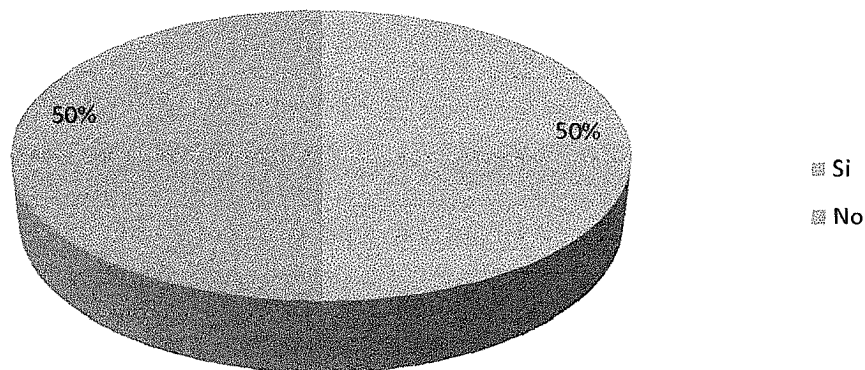
**Presencia de Innovación Organizacional en los Emprendimientos Exitosos**

		17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de Innovación organizacional?		
		Si	No	Total
17.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de Innovación organizacional ha realizado	Cambios en formas de organización y gestión del establecimiento	9	0	9
	Cambios en la organización y administración del proceso productivo	2	0	2
	Incorporación de estructuras organizativas	3	0	3
	No se ha realizado innovación	0	14	14
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

De acuerdo con la innovación organizacional catorce de los emprendimientos exitosos indicaron que si han realizado algún tipo de modernización organizacional que puede ser considerada como innovación, el resto de la muestra determinó que no, representando un 50% de presencia (Ver gráfico 24).

En cuanto al tipo de innovación organizacional que realizaron, nueve implicaron cambios en la forma de organización y gestión del establecimiento, dos realizaron cambios en la organización y administración del proceso productivo y tres incorporaron estructuras organizativas modificadas significativamente. Estas modernizaciones organizacionales implican la mejora de los resultados de la empresa a través de la reducción de los costos administrativos para mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo, la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos, en algunos casos la introducción de sistemas nuevos de administración del recurso humano.

De igual forma al incorporar estructura organizativas modificadas los emprendimientos exitosos hacen referencia a la implantación de un nuevo estilo directivo, con el establecimiento de equipos de trabajo a los que se les asigne una mayor autonomía en las decisiones, gestión de recursos y control de la calidad de su trabajo referido a un cambio sustancial en las prácticas que se venían produciendo con anterioridad.



**Gráfico 24. Porcentaje de Presencia de Innovación Organizacional en los Emprendimientos Exitosos**

Con respecto a la inversión en estas innovaciones, el presupuesto varía desde un 4% hasta un 70% (Ver cuadro 32) dependiendo del tipo de cambio que se realice, en las inversiones menores los emprendedores comentaron que se trataba de cambios de gestión del recurso humano donde la implicaciones estaban asociadas a recursos intangibles y no incluían gastos de sueldos y salarios; en la inversiones más significativas como por ejemplo la de 70% son organizaciones donde estos cambios organizacionales implicaron hasta cambios de planta física de la organización.

**Cuadro 33**

**Porcentaje de Inversión de Innovación Organizacional en el Presupuesto de los Emprendimientos Exitosos**

		17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de Innovación organizacional?		
		Si	No	Total
17.2 Determine el porcentaje del presupuesto anual que ha invertido en Innovación organizacional	10%	2	0	2
	12%	2	0	2
	20%	1	0	1
	4%	2	0	2
	5%	1	0	1
	70%	1	0	1
	8%	1	0	1
	No se ha realizado innovación		14	14
	NS/NC	4	0	4
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

**Pregunta 18.** ¿La empresa ha introducido al mercado productos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?

La innovación de producto y servicios en los emprendimientos exitosos se presenta en 25 empresas de la muestra contra 3 empresas que indicaron no haber realizado una innovación de producto, esto representa el 89% de presencia en innovación de productos y servicios (Ver gráfico 25).

Estas innovaciones han estado orientadas a nuevos productos para el mercado local en 7 organizaciones, 18 han sido nuevos para el mercado nacional. De acuerdo con las definiciones expuestas en el capítulo II de la presente investigación las innovaciones de producto pueden implicar tecnologías nuevas o nuevas forma de prestar un servicio, la combinación de tecnologías existentes con nuevos usos hace ser a un producto o servicio significativamente mejorado. En cuanto a las mejoras, se les preguntó a los entrevistados si había un cambio que afectaba significativamente las características del producto, de los cuales 3 indicaron que "sí" por tanto 11% del total de la muestra realizó mejoras innovadoras a sus productos.

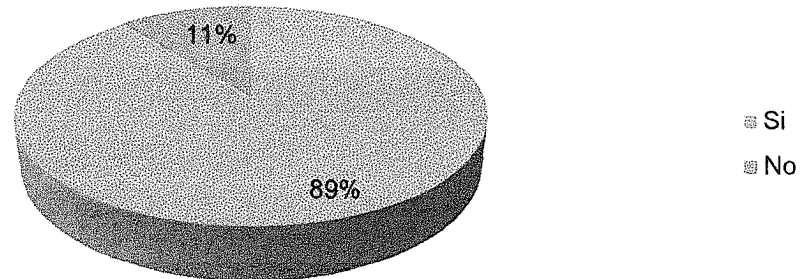
### Cuadro 34

#### Presencia de Innovación de Productos y/o Servicios en los Emprendimientos Exitosos

		18. ¿La empresa ha introducido al mercado productos y/o servicios nuevos o mejorados en los últimos 5 años?			
		Respuesta	Si	No	Total
18.1 Si su respuesta anterior es afirmativa. Estos productos y/o servicios son nuevos para:	El mercado local		7	0	7
	El mercado nacional		18	0	18
	No ha introducido productos nuevos		0	3	3
	Total		25	3	28

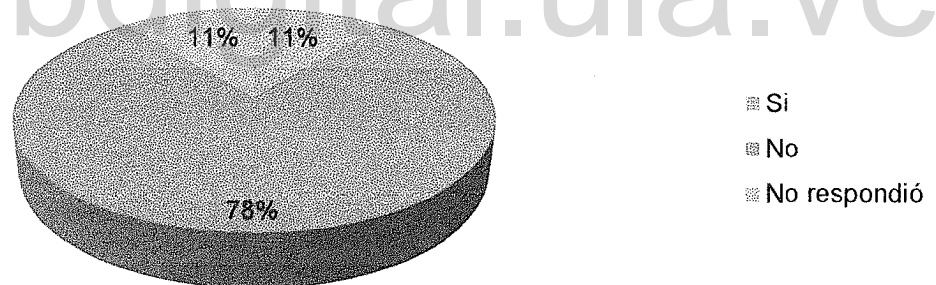
En cuanto a nuevos productos, un 78% de los emprendimientos generó nuevos productos y servicios (Ver gráfico 26), que de acuerdo a los comentarios de los emprendedores se pueden clasificar en su mayoría como innovaciones totalmente nuevas para su mercado, pero que no

necesariamente son innovaciones radicales porque existen en otros lugares geográficos.



**Gráfico 25. Porcentaje de Presencia de Innovación de Producto y/o Servicio en los Emprendimientos Exitosos**

www.bdigital.ula.ve



**Gráfico 26. Porcentaje de Presencia de Innovación de Producto con mejora significativa en las características en los Emprendimientos Exitosos**

**Pregunta 19.** ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de Innovación en mercadeo y/o comercialización de productos y/o servicios?

### Cuadro 35

#### Presencia de Innovación en Mercadeo y/o Comercialización en los Emprendimientos Exitosos

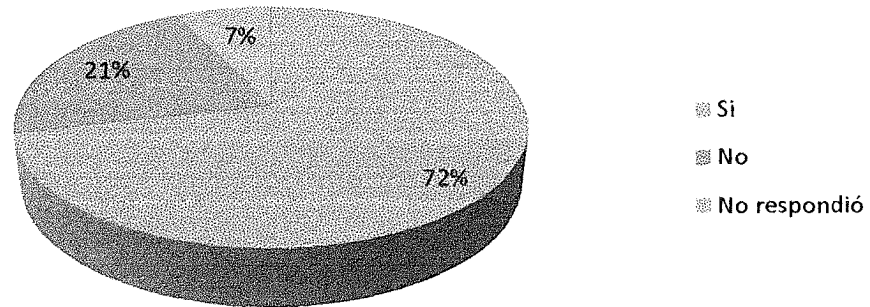
19.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de Innovación en mercadeo y/o comercialización ha realizado	19. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de Innovación en mercadeo y/o comercialización de productos y/o servicios			Total
	Respuestas	Si	No No respondió	
Cambios en los métodos de comercialización	7	0	0	7
Cambios en los métodos de posicionamiento	6	0	0	6
Cambio de orientación de la empresa hacia el cliente	7	0	0	7
Otros	0	0	0	0
No se realizaron cambios		6	2	8
Total	20	6	2	28

En relación a la innovación en mercadeo o comercialización se observa una significativa presencia en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, pues esta muestra una frecuencia de 20 organizaciones contra 6 empresa que indicaron no haber realizado innovaciones en mercadeo y comercialización en los últimos 5 años, se muestra un relación de 72% positiva y 21% negativa, un 7% no respondió

(Ver gráfico 27). Los tipos de innovación realizados en mercadeo o comercialización se refieren a cambios en los métodos de comercialización, 7 empresas manifestaron su aplicación en cambios en los métodos de posicionamiento, 6 organizaciones indicaron haberlos realizado y 7 emprendimientos realizaron cambios de orientación de la empresa hacia el cliente.

El concepto moderno de marketing recuerda que se ofrecen y venden satisfactores de necesidades, deseos o soluciones y que existen una serie de valores agregados que incrementan la satisfacción de los clientes, por ello el conocimiento y entendimiento del mercado y el cliente es determinante en el momento de hacer estrategias y planes de mercadeo por lo que se necesita una gestión de marketing que sea muy creativa e innovadora, ya que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer.

Durante las entrevistas a los emprendimientos exitosos se pudo conocer que estas organizaciones han logrado mejorar su posicionamiento de marca gracias a nuevas formas de mercadearse, por ejemplo vinculando la responsabilidad social y respeto por el medio ambiente a sus actividades de mercadeo, a partir de crear una mejor imagen de marca y por ende mayor lealtad de los clientes que sienten que ese proveedor contribuye con su entorno y no lo destruye. Otras innovaciones que están realizando las empresas de menor tamaño son la utilización de la tecnología y los recursos virtuales para gestionar mejor las relaciones con sus clientes.



**Gráfico 27. Porcentaje de Presencia de Innovación en Mercadeo y/o Comercialización en los Emprendimientos Exitosos**

**Pregunta 20.** ¿Ha introducido la empresa procesos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?

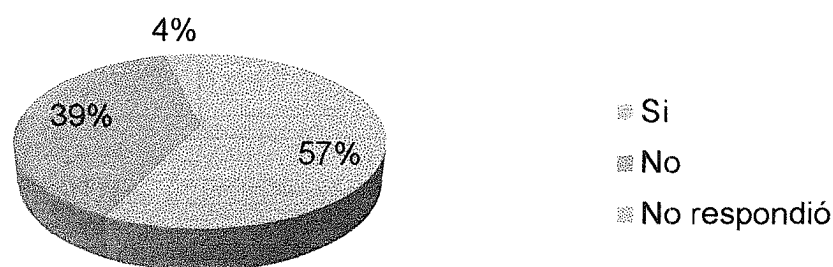
**Cuadro 36**

**Presencia de Innovación de Procesos en los Emprendimientos Exitosos**

20.1 Si su respuesta anterior es afirmativa determine cuales tipos de cambios en procesos ha realizado	20. ¿Ha introducido en la empresa procesos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?			Total
	Si	No	No respondió	
Cambios en equipo del proceso productivo	9	0	0	9
Cambios en los métodos de trabajo del proceso productivo	7	0	0	7
No se han introducido cambios	0	11	1	12
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

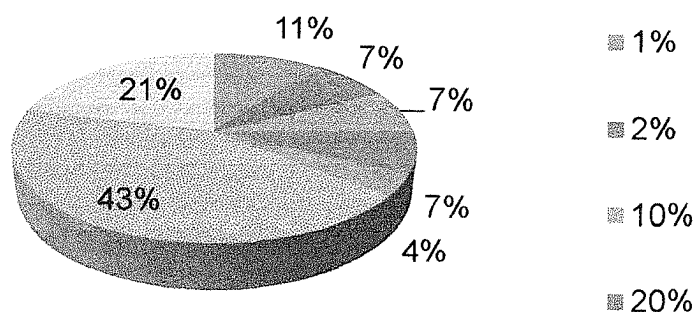
En cuanto a la innovación del proceso productivo, 16 emprendimientos exitosos manifestaron haber realizado algún tipo de cambio en procesos significativo, esto representa un 57% y 11 indicó que no habían hecho ningún cambio en los últimos cinco años, esto representa un 39% (Ver gráfico 28). Los cambios en el proceso productivo fueron del tipo de innovación en proceso más significativa, pues este tipo de innovación fue realizado por 9 emprendimientos, los cambios en los métodos de trabajo del proceso productivo han sido implementados en 7 emprendimientos exitosos y uno no respondió.

A pesar de las restricciones cambiarias que existen actualmente en el país, los emprendedores exitosos siguen explorando en el extranjero nuevas tecnologías para mejorar sus procesos productivos, aunque esta actividad ha mermado por las dificultades para realizar importaciones, estas organizaciones están abiertas a seguir creciendo y conseguir los mejores equipos para ofrecer un proceso productivo de alta calidad que mejore la oferta de valor de sus productos. Por otro lado, es importante destacar que en algunos casos los emprendimientos exitosos están generando sus propias tecnologías y conocimiento para contribuir al desarrollo merideño y del país. Uno de los entrevistados comentaba la importancia de generar innovaciones industriales, es decir innovaciones que generen tecnología hechas en Venezuela con calidad de exportación.



**Gráfico 28. Porcentaje de Presencia de Innovación de Procesos en los Emprendimientos Exitosos**

Con respecto al porcentaje del presupuesto que invierten los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida en nuevos procesos se observa que un 11% de la muestra invirtió sólo un 1%, un 7% el 2% del presupuesto, otro 7% de los emprendimientos un 10%, las organizaciones que invierten un 20% de sus presupuesto en procesos nuevos representaron también un 7% de los emprendimientos y un 4% de los entrevistados manifestaron invertir un 40% del presupuesto (Ver gráfico 29). Por tanto, los emprendimientos en estudio invierten en su mayoría menos del 10% en cambios en los procesos, ya que en su mayoría son empresas del sector servicio o comercio las que manifestaron haber implementado este tipo de innovación.



**Gráfico 29. Porcentaje del Presupuesto destinado a la Innovación de Procesos en los Emprendimientos Exitosos**

### **Financiamiento de la Innovación en los Emprendimientos Exitosos**

Uno de los factores que afecta la innovación de manera positiva o negativa es la disponibilidad del financiamiento, por eso en esta sección se muestra los resultados de la forma como se financia la innovación de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

Existen diversas investigaciones como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado en Venezuela por Auletta, Rodríguez y Vidal (2011), que destacan que existen pocas fuentes de financiamiento para los emprendimientos y que esto conforma una de las principales barreras para operar. A continuación se observa la situación de las empresas en estudio:

**Pregunta 21.** Distribuya porcentualmente el origen de las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa para la realización de las actividades de innovación

**Cuadro 37**

#### **Distribución Porcentual Promedio de las Fuentes de Financiamiento para la Innovación Utilizadas en los Emprendimientos Exitosos**

Fuente	%
a) Recursos propios	54.3%
b) Recursos de empresas relacionadas	1.1%
c) Recursos de la casa matriz	0.0%
d) Recursos de otras empresas	0.0%
e) Gobierno	1.1%
f) Banca comercial	43.6%
g) Cooperación internacional	0.0%
h) otros. ¿Cuál?	0.0%
Total	100.0%

Con respecto a las fuentes de financiamiento para la innovación utilizadas por los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida se observa que un 54,3% de las empresas estudiadas financian la innovaciones con recursos propios, un 1,1% con recursos de empresas relacionadas, un 1,1% con el Gobierno y un 43,6% con la Banca Comercial. Al igual que otras investigaciones en Venezuela, el financiamiento propio del emprendedor es la típica fuente de recursos de las empresas. El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizado en Venezuela por Auletta, Rodríguez y Vidal (2011) indica que “no resulta fácil “levantar” el dinero requerido en las fuentes tradicionales (banca comercial), por lo que las iniciativas emprendedoras son mayormente financiadas con recursos propios y la misma caja generada por la operación del negocio” (p. 40). Sin embargo, en el caso de los emprendimientos entrevistados la banca comercial representa un importante porcentaje dentro del total de fuentes de financiamiento, lo cual se infiere, es consecuencia de que a medida que el negocio crece, cambiará el enfoque y las estrategias financieras, ya que generará más confianza en los inversionistas o financistas, a pesar del riesgo que implica innovar; pero en los nuevos emprendimientos hay que controlar muy bien el flujo de caja con respecto al crecimiento para evitar una “mortalidad” temprana de la organización.

En relación al financiamiento del Gobierno se muestra un porcentaje muy bajo a pesar de que existe un Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, luego de ser reformada la Ley de Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación. Los aportes de las grandes empresas permiten financiar las innovaciones en el país, así como las distintas convocatorias a proyectos de investigación dirigidos a empresas públicas y privadas, universidades y comunidad organizada. Ramírez y García (2010), consideran que el Estado debe asumir el liderazgo de potenciar y guiar el proceso de innovación y creación de empresas más productivas a través de incentivos a las

universidades y a los empresarios, pero se evidencia que existe debilidad en la difusión y promoción de estas políticas públicas en los emprendimientos en el área geográfica de estudio.

### **Resultados de la Innovación en los Emprendimientos Exitosos**

Dentro de esta sección, sólo se van a describir los resultados de la aplicación de la innovación en relación con patentes y procesos certificados en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Los resultados vinculados al impacto en el desempeño de la organización serán analizados en el próximo punto para establecer la relación entre la innovación descrita en el cuarto objetivo específico y el éxito de los emprendimientos consultados. A continuación se presenta el análisis por cada ítem de la guía de entrevista:

**Pregunta 25.** ¿Ha solicitado la empresa patentes en el país y/o en el exterior en los últimos 5 años?

En cuanto a la solicitud de patentes como resultado de la innovación se muestra en el cuadro 38 que un 7% de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida afirma haber solicitado patentes en el país o en el exterior, lo que refleja que sólo dos empresas han realizado esta acción y un 89% no ha solicitado patentes y un 4% no respondió.

#### **Cuadro 38**

#### **Solicitud de Patentes de los Emprendimientos Exitosos en los Últimos 5 Años**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7
No	25	89
No respondió	1	4
Total	28	100

**Pregunta 26.** Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha obtenido la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?

La respuesta a esta pregunta fue en un 100% que los emprendimientos exitosos estudiados no han obtenido patentes en el país o el exterior a pesar de haberlas solicitado en los últimos 5 años.

**Pregunta 27.** ¿Tiene la empresa procesos certificados?

### Cuadro 39

#### Presencia de Procesos Certificados en los Emprendimientos Exitosos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25
No	20	71
No respondió	1	4
Total	28	100

En relación a la presencia de procesos certificados como resultado de la innovación se muestra que un 25% de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida afirma la existencia del mismo, lo cual refleja que siete empresas se les han sido otorgadas y un 71% no posee ningún certificado en sus procesos y un 4% no respondió.

Las patentes son el resultado más asociado a la innovación de productos, ya que corresponden a instrumentos de protección de un conjunto de conocimientos, signos y símbolos desarrollado por las organizaciones, según diversos autores (Song, Pedoyntsyna, van de Bij y Halman, 2008; Aragon y Rubio, 2005) el número de patentes obtenidas es un factor de éxito de las empresas. Sin embargo, estos autores han realizado estudios en países

diferentes de Venezuela y en este punto, luego de que se observaron muchas coincidencias con diversos estudios a nivel internacional, se presenta una diferencia con el Área Metropolitana del Estado Mérida e inclusive se podría decir que con el resto del país porque el número de patentes no está asociado al éxito empresarial en este contexto. Esto obedece a que no existe una cultura de registro de marcas en Venezuela, de hecho en el 2012 según Culshaw (2013), la cantidad de patentes solicitadas en el país por empresas o particulares, nacionales o extranjeros, cerró en 1.622 unidades debido a que el Servicio Autónomo de Propiedad Intelectual no autoriza desde casi nueve años las patentes, eso desmotiva a las empresas, por tanto no existe un apoyo legal que estimule el registro de patentes por innovaciones de productos en Venezuela.

De acuerdo a los procesos certificados, los entrevistados manifestaron que se trataban de certificaciones ISO 9001 y otras de la industria a la cual pertenecen, lo que resulta ser un indicador internacional de que se tienen procesos innovadores y de calidad.

### ***Objetivos de Innovación de los Emprendimientos Exitosos***

El estudio de los objetivos de innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida nos muestra las principales motivaciones alineadas al ámbito empresarial para desarrollar nuevos procesos, productos, servicios, modernización organizacional y cambios en el proceso de mercadeo y comercialización que han tenido estas empresas para tomar los riesgos inherentes al desarrollo de la innovación en esta región. A continuación se observan los principales objetivos perseguidos por estas organizaciones clasificados por tipo e importancia:

**Pregunta 28.** Calificar de 1 a 5 los cinco objetivos de la innovación principales perseguidos por la empresa, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

En relación con los objetivos de innovación se le presentó a los entrevistados un listado de veintiún posibles objetivos de innovación categorizados por: objetivos asociados a mercado, reducción de costos, calidad, producto y producción, de los cuales deberían escoger los cinco más importantes aplicados en su organización.

En el cuadro 40 se observa la jerarquía de acuerdo a los puntajes totales obtenidos. En primer lugar se encuentra como objetivo de innovación ampliar el mercado actual, en segundo lugar abrir mercado nuevo, seguidamente conservar mercado actual, en cuarto lugar mejorar calidad de productos y en la quinta posición reemplazar productos obsoletos.

Otros objetivos escogidos que alcanzaron una buena posición son reducción de costos laborales unitarios, flexibilizar producción, disminuir consumo de materiales, introducción de productos ambientalmente sanos y ampliar líneas de producción habituales. Además se muestran otros objetivos con puntuación positiva como Mejorar las condiciones de trabajo, reducir tiempos muertos, mejorar la gestión ambiental, disminuir tasa de devoluciones, abrir líneas nuevas y disminuir impacto ambiental. Se observa que los objetivos más importantes están asociados al mercado y al producto y servicio.

## Cuadro 40

### Jerarquización de Objetivos de Innovación Perseguidos por los Emprendimientos Exitosos

Objetivo de innovación		Orden de Importancia	Puntaje Total
a) Objetivos de Mercado	28.a.2.Ø Ampliar el mercado actual	1	1.750
a) Objetivos de Mercado	28.a.3.Ø Abrir mercado nuevo	2	1.750
a) Objetivos de Mercado	28.a.1.Ø Conservar mercado actual	3	2.083
c) Objetivos asociados a calidad:	28.c.1.Ø Mejorar calidad productos	4	2.381
d) Objetivos asociados a productos y-o servicios:	28.d.1.Ø Reemplazar productos y-o servicios obsoletos	5	2.857
b) Objetivos de reducción de costos:	28.b.1.Ø Costos laborales unitarios	6	3.000
e) Objetivos asociados a producción:	28.e.1.Ø Flexibilizar producción	7	3.286
b) Objetivos de reducción de costos:	28.b.2.Ø Consumo de materiales	8	3.500
d) Objetivos asociados a productos:	28.d.4.Ø Introducir productos ambientalmente sanos	9	3.500
d) Objetivos asociados a productos:	28.d.2.Ø Ampliar líneas habituales	10	3.600
c) Objetivos asociados a calidad:	28.c.2.Ø Mejorar las condiciones de trabajo	11	4.000
e) Objetivos asociados a producción:	28.e.2.Ø Reducir tiempos muertos	12	4.000
e) Objetivos asociados a producción:	8.e.3.Ø Mejorar la gestión ambiental (producción más limpia o ecoeficiente)	13	4.000
b) Objetivos de reducción de costos:	28.b.4.Ø Disminución de la tasa de devoluciones	14	4.400
d) Objetivos asociados a productos:	28.d.3.Ø Abrir líneas nuevas	15	4.429
c) Objetivos asociados a calidad:	28.c.3.Ø Disminuir impacto ambiental	16	5.000

### ***Fuentes de información para la Innovación de los Emprendimientos Exitosos***

En esta sección se muestra de donde toman las ideas en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida para convertirlas en innovación. A continuación se muestran los resultados:

**Pregunta 29.** Calificar de 1 a 5 las cinco principales fuentes (internas y externas) de información utilizadas por la empresa, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

Con respecto a las fuentes de información utilizadas para generar la innovación dentro de los emprendimientos exitosos se observa que de acuerdo al promedio ponderado según la importancia dada por los entrevistados y eliminando los promedios menores a uno, la principal fuente de información para la innovación es los directivos de la empresa, ya que es el más cercano a 1 con un promedio de 1,42, en segundo lugar el departamento de mercadeo y venta con un promedio de 2,40, seguidamente se encuentran los departamentos de producción y otros departamentos en tercer lugar con un promedio de 2,80 respectivamente, en la cuarta posición se muestra ferias, conferencias, exposiciones con 3,25 y en el quinto lugar la Universidad, centro de investigación o desarrollo tecnológico (nacionales, internacionales, públicos, privados) con un promedio de 3,33. A pesar de que una de las principales actividades de innovación de las organizaciones está asociada a la investigación y desarrollo, esta fuente como departamento está fuera, ya que dentro de la estructura organizacional de estas empresas tiene una baja presencia.

### Cuadro 41

#### Jerarquización de Fuentes de Información para la Innovación en los Emprendimientos Exitosos

Fuente	Promedio
a) Departamento interno de I&D	0,29
b) Departamento de producción	2,80
c) Departamento de ventas y mercadeo	2,40
d) Otro departamento	2,80
e) Directivos de la empresa	1,42
f) Otra empresa relacionada	0,00
g) Casa matriz (si es multinacional)	0,00
h) Clientes (nacionales, extranjeros)	3,71
i) Competidores	3,90
j) Proveedores (nacionales, extranjeros)	3,78
k) Universidad, centro de investigación o desarrollo tecnológico (nacional, internacional, público, privado).	3,33
l) Consultores, expertos (nacionales, extranjeros).	4,75
m) Ferias, conferencias, exposiciones	3,25
n) Revistas y catálogos	3,36
o) Bases de datos	4,00
p) otros ¿cuál?	

Cabe destacar que los directivos de la empresa, en su mayoría conformada por los emprendedores fundadores tienen una fuerte influencia

en las decisiones de innovación dentro de la organización. También se debe mencionar que este tipo de emprendimiento toma muy en cuenta a su personal, sobre todo el del área de mercadeo y ventas que tiene información de primera mano del cliente.

En las empresas industriales hay una fuerte confianza en los aportes de su departamento de producción y en algunos casos estas compañías toman en cuenta la opinión de todos los departamentos y generan tormentas de ideas para encontrar claves para innovar. En el quinto lugar se encuentran las Universidades y Centros de investigación, esto muestra un aspecto muy positivo, tratado en las bases teóricas y en distintas investigaciones, ya que la relación los convenios con este tipo de instituciones es un factor que contribuye al éxito de las organizaciones según Cooper, Lefebvre et al y Zahra y Covin citados por Song, Podoyntsina, Van Der Bij y Halman (2008), así como también Araujo (2006) ha destacado que para generar un entorno innovador un factor clave es la articulación entre universidad y sector. Pírela (2003) también destaca este aspecto y además comenta que universidad y empresa deben estar unidos por sistema de redes. A continuación este aspecto se explica de manera más amplia con la investigación sobre el contexto externo de la empresa y la innovación.

### ***El contexto externo de los emprendimientos exitosos y la innovación***

En esta última parte sobre el estudio de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida se mide la existencia de acuerdos de cooperación para la innovación con otras organizaciones, el tipo de cooperación y el grado de satisfacción de estos emprendimientos con esta experiencia. Estos aspectos han sido considerado medirlos basado en los aspectos teóricos investigados, ya que una extensa literatura resalta que uno de los factores de éxito del desarrollo de la innovación en las organizaciones es la acción conjunta con otros entes y la

integración de los distintos actores claves de la sociedad como es el sector productivo, Estado y universidad. A continuación se realiza el análisis por cada ítem:

**Pregunta 30.** ¿Ha realizado la empresa algún acuerdo de cooperación para la innovación con otras organizaciones en los últimos 5 años?

**Cuadro 42**

**Presencia de Acuerdos de Cooperación para la Innovación de los Emprendimientos Exitosos con Otras Organizaciones**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	2	7,1
Si	14	50,0
No	12	42,9
Total	28	100,0

En relación a los acuerdos de cooperación para la innovación se observa que un 50% de los emprendimientos exitosos entrevistados han realizado algún acuerdo de cooperación en los últimos cinco años, un 42,9% no ha realizado y un 7,1% no respondió a esta pregunta.

**Pregunta 30.1.** Si su respuesta anterior es afirmativa, señale con cuáles organizaciones ha realizado algún acuerdo de cooperación en los últimos 5 años

**Cuadro 43**

**Organizaciones que han realizado Acuerdos de Cooperación para la Innovación con los Emprendimientos Exitosos**

Organizaciones		Nº de empresas	%
a) Universidades públicas y privadas Centros de investigación o desarrollo tecnológico públicos y privados	No se realizaron acuerdos	21	75%
	· Seminarios y cursos de capacitación	2	7%
	· Proyectos de I&D	2	7%
	· Asesoría en cambios organizacionales	2	7%
	· Asistencia técnica para la solución de	1	4%
f) Proveedores	No se realizaron acuerdos	23	82%
	· Seminarios y cursos de capacitación	1	4%
	· Diseño de productos y procesos	4	14%
g) Empresas relacionadas	No se realizaron acuerdos	26	93%
	· Diseño de productos y procesos	2	7%
i) Otras empresas	No se realizaron acuerdos	26	93%
	· Diseño de productos y procesos	2	7%

Las empresas con las que se realizaron acuerdos de cooperación para la innovación se observan en el cuadro 43, dentro de éstas destacan Universidades públicas y privadas, Centros de investigación o desarrollo tecnológico públicos y privados con un 7% del total de entrevistados de actividades relacionadas con seminarios y cursos de capacitación, otro 7% de la muestra realizó proyectos de I&D, otro 7% obtuvo asesoría en cambios organizacionales, un 4% asistencia técnica para la solución de problemas tecnológicos o ambientales y un 75% no realizó ningún convenio con esta organización. Otro ente de cooperación que destaca son los proveedores donde un 4% realizó seminarios y cursos de capacitación, un 14% trabajó en conjunto para el diseño de productos y procesos y un 82% no realizó ninguna actividad de cooperación. Con empresas relacionadas un 7% realizó diseño de productos y procesos y un 7% realizó también acuerdos en diseño de productos y procesos con otras empresas. Para conocer el grado de satisfacción de los emprendimientos exitosos con estos trabajos en conjunto se formuló la pregunta a continuación:

**Pregunta 30.2.** Determine el grado de satisfacción por el trabajo realizado con cada organización en materia de cooperación

De los acuerdos realizados para la innovación con otras organizaciones se observa que de los 9 convenios que se realizaron con las Universidades públicas y privadas, centros de investigación o desarrollo tecnológico público o privado, 7 fueron totalmente satisfactorios y 2 satisfactorio. En cuanto a los Proveedores 2 de los acuerdos se consideraron totalmente satisfactorios y 3 satisfactorios y con las empresas relacionadas y otras empresas el total se catalogó como satisfactorio.

#### Cuadro 44

### Grado de Satisfacción de los Emprendimientos Exitosos con los Acuerdos de Cooperación con Otras Organizaciones

Instituciones/ Objetos de Cooperación	Totalmente Satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Totalmente Insatisfactorio
· Universidades públicas y privadas Centros de investigación o desarrollo tecnológico públicos y privados	7	2			
· Proveedores	2	3			
· Empresas relacionadas		2			
· Otras empresas		2			

Estos resultados muestran que un alto porcentaje (50%) de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida entrevistados han realizado acuerdos de cooperación, principalmente con Universidades públicas o privadas, centros de investigación o desarrollo tecnológico público o privado, proveedores y empresas relacionadas con un alto grado de satisfacción en los resultados para la introducción de innovaciones, por tanto se infiere que los hallazgos de investigaciones previas corresponde con la realidad de la población en estudio y que la integración y el trabajo en conjunto con los distintos actores del entorno beneficia a las organizaciones y contribuye a realizar esfuerzos para el éxito y su permanencia en el tiempo. Visto de esta forma, la vinculación entre sector productivo, educativo y del Estado deberían abrir más espacios para la cooperación, ya que tal como lo expresa Pírela (2003) los sectores que juegan un papel clave para el desarrollo de la innovación son la empresa, el mercado, el Estado y el sector académico.

Después de distinguir los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida y el desarrollo de la innovación en los mismos se abre paso a la ejecución del cuarto objetivo específico de la presente investigación, el cual será explicado en el título siguiente.

### **Relación entre la Innovación y las Prácticas de los Emprendimientos Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida**

En este apartado se busca desarrollar el cuarto objetivo específico de la investigación referido a establecer la relación entre la innovación y las prácticas de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Para tal fin se muestra un análisis descriptivo del impacto de la innovación en distintas áreas, tales como financieras, de mercado, calidad, productividad, medido a través de las respuestas de los emprendimientos exitosos entrevistados. Además se incluye un análisis de correlación basado en el análisis factorial para conocer el nivel de asociación que existe entre las variables y cuáles son aquellas que contribuyen a explicar de manera más adecuada y simplificada, cuáles aspectos de la innovación contribuyen al éxito de los emprendimientos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

#### ***Impacto Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos***

A continuación se muestra el impacto de las innovaciones encontradas en los emprendimientos exitosos derivados de los ítems 22, 23 y 24 del cuestionario aplicado a los sujetos de estudio de la muestra 1, definidos en el marco metodológico y analizado por ítems.

**Pregunta 22.** ¿Cuál fue el impacto (positivo, neutro o negativo) en los siguientes aspectos, por la introducción de innovaciones de proceso, producto, comercialización y/o organizacionales?

Uno de los aspectos más interesantes de esta investigación es conocer los resultados de las actividades innovadoras. En concreto en la entrevista analizada las variables consideran efectos en la rentabilidad, flujo de caja, participación en el mercado, competitividad, productividad, calidad de servicio, impacto al medio ambiental y relaciones laborales. En el cuadro 45 se observa el impacto (positivo, neutro, negativo) de las innovaciones en distintos aspectos de la organización, cabe aclarar que el impacto neutro se refiere a que no aplica para esa organización o no tuvo ningún efecto significativo.

Las variables que presentan un mayor impacto positivo con la introducción de innovaciones son: Rentabilidad con un 82%, participación en el mercado 86%, productividad 86% y calidad de servicio 86%. Las innovaciones también impactaron positivamente el flujo de caja con un 64%, competitividad 71% y relaciones laborales 57%. El aspecto que muestra menor impacto es las relaciones con el medio ambiente con un 25% de presencia, a pesar de ser más bajo tiene un alto porcentaje de positividad.

En este mismo orden de ideas, se puede establecer una relación entre el impacto y los tipos de innovación, al observar que la calidad del servicio y la participación de mercado se encuentra entre los aspectos más impactados positivamente, se puede inferir que debido a que en los emprendimientos exitosos existe una mayor presencia de innovación en producto e innovación en mercadotecnia y comercialización este impacta sobre aspectos de mercado. El efecto positivo de la productividad también tiene un alto porcentaje de afirmaciones, el cual está relacionado con el tipo de innovación de procesos. La calidad y la rentabilidad son otros aspectos que están muy bien puntuados con un 86% y 82% respectivamente, principalmente porque estos dos aspectos están afectados por todos los tipos de innovación introducidos en la organización y son consecuencia de una mejora en la

participación de mercado, de calidad de servicio y de productividad. En cuanto a las relaciones laborales.

#### **Cuadro 45**

#### **Impacto Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>a) Rentabilidad</b>		
Positivo	23	82
Neutro	5	18
<b>b) Flujo de caja</b>		
Positivo	18	64
Neutro	10	36
<b>c) Participación en el mercado</b>		
Positivo	24	86
Neutro	4	14
<b>d) Competitividad</b>		
Positivo	20	71
Neutro	8	29
<b>e) Productividad</b>		
Positivo	24	86
Neutro	4	14
<b>f) Impacto medio ambiental</b>		
Positivo	7	25
Neutro	21	75
<b>g) Calidad del servicio</b>		
Positivo	24	86
Neutro	4	14
<b>h) Relaciones laborales</b>		
Positivo	16	57
Neutro	12	43
<b>i) Otros ¿Cuál?</b>		
Positivo	3	11
Neutro	25	89

**Pregunta 23.** ¿Cuál ha sido el impacto en el desempeño económico de la empresa a raíz de la introducción de innovaciones de producto, proceso, comercialización y/o organizacionales?

**Cuadro 46**

**Impacto en el Desempeño Económico Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos**

Respuesta	Frecuencia	%
a) Incremento en las ventas y las exportaciones por los productos nuevos y mejorados	20	71
b) Disminución en los costos por innovaciones de proceso	8	29
Total	28	100

De acuerdo con los resultados analizados anteriormente, un alto porcentaje de emprendimientos exitosos introdujo innovaciones en alguna de las áreas estudiadas (productos y/o servicios 89% , mercadeo o comercialización 72%, organizacionales 50% y procesos 57%), En cuanto al impacto en el desempeño económico se observa un 71% de los emprendimientos exitosos ha tenido un incremento en las ventas por la introducción de productos nuevos o mejorados y un 29% muestra la disminución en los costos por innovaciones en proceso.

**Pregunta 24.** ¿Han tenido impacto ambiental positivo las innovaciones de producto, proceso, comercialización y/o organizacionales, en alguno de los siguientes aspectos?

## Cuadro 47

### Impacto Ambiental Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
a) Aguas	2	7
d) Paisaje	2	7
f) Otros	1	4
g) No aplica	20	71
Total	25	89
No respondió	3	11
Total	28	100

En relación al impacto del medio ambiente de las innovaciones introducidas en los emprendimientos exitosos, sólo cinco empresas respondieron que sus acciones habían tenido un impacto en este aspecto, de éstas dos tuvieron un impacto positivo en las aguas, con sistemas de purificación y racionamiento de las mismas, por otro lado dos compañías más dijeron tener un impacto positivo en el paisaje, ya que han fomentado no dañar la belleza del paisaje merideño y sus establecimientos están diseñados en función de cuidar cada detalle para que este en armonía con el ambiente. Con respecto a otros aspectos, una empresa comentó que su mensaje hacia el público está enmarcado en un plan para fomentar conciencia ecológica en la región.

Conforme con todo lo expuesto en esta sección, se concluye que la innovación tiene un impacto positivo con el emprendimiento exitoso, la introducción de las innovaciones en producto y servicio, procesos, organizacionales y mercadeo o comercialización ayuda mejorar el desempeño de las organizaciones del Área Metropolitana del Estado Mérida.

## ***Análisis de Correlación entre variables de Innovación y Emprendimientos Exitosos***

A continuación se analiza la correlación lineal entre las variables mostradas en la Matriz de Correlación (Anexo F), destacando aquellas que presentan asociación lineal fuerte. La correlación se muestra sólo para las preguntas cerradas y en los casos en que los entrevistados contestaron "Sí" a la pregunta 1.1.1 ¿Considera que la innovación ha jugado un papel determinante en el éxito de su empresa?, ya que en este caso se podrá observar de manera más clara cuáles son los elementos innovadores que sí contribuyen al éxito de los emprendimientos.

Al observar la matriz de correlación se presenta una larga cantidad de relaciones a analizar, de éstas se puede inferir que la participación de mercado de los emprendimientos exitosos se encuentra fuertemente relacionada al crecimiento de los mismos y que influyen para su logro la realización de actividades de mercadeo y comercialización, así como la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados para el mercado local, regional o nacional. Además se observa que las empresas que presentaron una alta participación de mercado han orientado sus objetivos a flexibilizar los procesos de producción y a aprovechar los nuevos conocimientos científicos-tecnológicos. Estos emprendimientos han tomado como fuentes de información para el desarrollo de sus innovaciones a las personas involucradas en investigación y desarrollo I&D, producción y directivos de la empresa.

Los demás ítems presentan correlaciones débiles, en consecuencia parece evidente que pueden ser consideradas como un subconjunto de información separadas del resto. Los ítems con fuerte asociación negativa son consultorías y procesos certificados, los cuales en la realidad no se considera que tenga mayor relevancia con la participación del mercado.

Con respecto al crecimiento financiero de la empresa, los resultados infieren que esta variable se encuentra fuertemente relacionada a la participación de mercado de los mismos y que influyen para su logro la introducción de productos nuevos o significativamente mejorados. Además se observa que las empresas que presentaron crecimiento han orientado sus objetivos a disminuir costos laborales unitarios, flexibilizar los procesos de producción y las cuales han tomado como fuentes de información para el desarrollo de sus innovaciones a las personas involucradas en investigación y desarrollo (I&D) y directivos de la empresa. Los demás ítems presentan correlaciones débiles, en consecuencia, parece evidente que pueden ser consideradas como un subconjunto de información separadas del resto. Los ítems con fuerte asociación negativa son modernización organizacional, las que tuvieron objetivos asociados a abrir mercados nuevos y mejorar calidad de producto, introducir productos ambientalmente sanos, por lo cual se infiere que los emprendimientos exitosos con un alto crecimiento económico están enfocados a la inversión más al mejoramiento de sus plantas de producción o del desarrollo de nuevos productos que a la modernización de las organizaciones o a un tema ambiental, sin embargo, llama la atención que exista una asociación negativa con respecto a mejorar el producto, probablemente este resultado estadísticamente tenga que ver con el promedio de importancia asociada a ese objetivo en la matriz de importancia de la pregunta 28.

Analizado el grado de satisfacción de los clientes, sólo existe una relación lineal fuerte con el ítem 7.2.e relacionado con actividades innovadoras de cambios organizacionales de 0,533, por tanto se puede inferir que un cambio en formas de organización y gestión del establecimiento contrastándolo con los resultados de la pregunta 17.1 tiene un impacto significativo en la forma de hacer negocios e incidiendo en el grado de satisfacción de los clientes. Los ítems con fuerte asociación negativa son si los trabajadores han

realizado programas de capacitación tecnológica y objetivos de reducción de impacto ambiental, los cuales se infiere que los emprendimientos con mayor grado de satisfacción al cliente no muestran esfuerzos enfocados en estos aspectos.

En cuanto a la existencia de diferencias en la remuneración de los empleados pueden impactar directamente en el flujo de caja y más en las empresas que orientan sus esfuerzos de innovación a abrir mercados nuevos, mejorar calidad de producto, disminuir impacto ambiental o introducir productos ambientalmente sanos, ya que estas asociaciones mostraron correlaciones de 0,667; 0,612; 0,745; 0,612 y 0,612 respectivamente. También afecta positivamente los convenios con universidades públicas y privadas y centros de innovación, así como aquellas empresas que toman como fuentes para la innovación a los competidores. Las asociaciones negativas más significativas fueron las relaciones laborales por lo cual se infiere a mayor grado de diferencia en la remuneración podría afectar las relaciones laborales dentro de la organización.

El desarrollo de actividades de I&D en los emprendimientos exitosos se encuentra fuertemente relacionado con los entrenamientos en innovación que puedan tener los miembros de la organización, de igual manera se encontró que impacta positivamente en la participación de mercado, la competitividad y en gestión del medio ambiente, así como también mostraron relaciones laborales positivas, ya que en estas asociaciones se observan correlaciones de 0,681; 0,557; 0,689; 0,527 y 0,689 respectivamente. También se puede inferir que las empresas que desarrollan este tipo de actividades las orientan hacia objetivos relacionados con la mejora de calidad de productos y servicios y hacia ampliar líneas habituales. Las asociaciones negativas más significativas está referidas a la productividad, impacto en el desempeño económico y solicitud y otorgamiento de patentes, así como con los objetivos de disminución de costos laborales unitarios, también las

fuentes de información derivadas del departamento de ventas y mercadeo, estos resultados llevan a inferir que la empresas que desarrollan actividades de I&D están enfocadas al producto e invierten más recursos para ello y por eso bajan su productividad, entendida a que probablemente consumen más tiempo en obtener el resultado deseado. En cuanto a las patentes los emprendimientos venezolanos no están protegiendo sus innovaciones y los pocos que lo han hecho aún no reciben respuesta de los organismos del Estado.

La adquisición de tecnología incorporada a capital en los emprendimientos exitosos se encuentra fuertemente relacionado con la capacitación, los entrenamientos en innovación que puedan tener los miembros de la organización, ya que en estas asociaciones se observan correlaciones de 0,519; 0,711 respectivamente. También se puede inferir que las empresas que invierten en adquirir tecnología incorporada a capital se orientan hacia objetivos relacionados con la mejora de calidad de productos y servicios. Las asociaciones negativas más significativas están dirigidas a la realización de consultorías, lo cual podría denotar que las empresas que hacen más consultoría es por que usan empresas externas para desarrollar sus innovaciones y no invierten en tecnología, también se presenta una relación negativa con rentabilidad y solicitud y otorgamiento de patentes, así como con los objetivos de disminución de costos laborales unitarios y convenios con proveedores, estos resultados llevan a inferir la empresas que adquieren tecnología incorporada a capital, invierten más recursos y por eso bajan su rentabilidad, en cuanto a las patentes los emprendimientos venezolanos no están protegiendo sus innovaciones y los pocos que lo han hecho aún no reciben respuesta de los organismos del Estado, además realizan menos convenios con Proveedores.

En cuanto a la adquisición de tecnología no incorporada a capital se encuentra relación positiva con actividades de cambios organizacionales, diseño y mercadeo y/o comercialización con correlaciones de 0,768; 0,548 y 0,779 respectivamente, así como también con los objetivos orientados a flexibilizar producción, disminución de impacto ambiental y por emprendimientos que buscan aprovechar conocimiento científico tecnológico nuevo y que usan como fuentes de innovación los departamento de producción y los directivos de la empresas con correlaciones entre 0,555 y 0,743. Las asociaciones negativas más significativas están orientadas hacia el desarrollo de procesos certificados, por lo cual estas empresas están obteniendo conocimiento y patrones de procedimientos de otras organizaciones asociadas y no están protegiendo sus innovaciones de proceso, a pesar de que están invirtiendo en conocimiento.

La variable de capacitación como actividad de innovación se encuentra relacionada positivamente a las relaciones laborales (0,554) y competitividad (0,554) y con los objetivos de innovación de reducir tiempos muertos (0,795), aprovechamiento de conocimiento científico tecnológico (0,705) y departamento de producción como fuente de información para la innovación (0,549). En cuanto a la relación negativa resaltan el flujo de caja y la existencia de procesos certificados. De estos resultados se infiere que en los emprendimientos exitosos la capacitación mejora las relaciones laborales y busca ser más eficientes el proceso productivo, sin embargo, se muestra una relación negativa con los procesos certificados demostrando que estas organizaciones no están protegiendo sus innovaciones de procesos, a pesar de que están invirtiendo fuertemente en ellas.

La actividad de innovación relacionada con el diseño de productos y/o servicios (ítem 7.2.f) tiene una relación positiva con las fuentes de información de proveedores para la innovación (0,663) y una relación negativa con innovaciones de procesos (0,828), objetivos para disminuir el

impacto ambiental (0,748) y mejora en la calidad de productos y/o servicios (0,617). Se deduce que los emprendimientos exitosos que utilizan como fuente de información para la innovación a los proveedores lo hacen orientados al diseño de productos y/o servicios, sin embargo no con el objetivo de mejorar su calidad.

La actividad de mercadeo y/o comercialización nos presenta una relación positiva con objetivos asociados a producción como ampliar líneas nuevas. Cabe resaltar que los emprendimientos entrevistados tienen una relación más positiva entre actividades de mercadeo y/o comercialización con el objetivo de abrir nuevos mercados (0,50) más que con el objetivo de conservar el mercado actual.

Los programas de capacitación tecnológica (ítems 14 y 14.1) muestran una relación positiva con las innovaciones de producto (correlaciones de 0,50 y 0,785) y con el impacto en el desempeño económico de los emprendimientos exitosos, de lo cual se infiere que las organizaciones que han capacitado a su personal técnico han tenido resultados más positivos en cuanto a las innovaciones de producto. En cuanto a las relaciones negativas se muestra un efecto negativo con el ambiente en cuanto a impacto (0,587) introducción de productos ambientalmente sanos (0,832) Además se observa que existe relación negativa en convenios con proveedores y universidades y centros de investigación para esta capacitación, por lo que se infiere que a nivel de capacidades tecnológicas no se está trabajando en cooperación con estos entes.

En relación a programas de capacitación de gestión y administración tiene una fuerte relación con la innovación organizacional realizada por los emprendimientos exitosos en los últimos cinco años (0,509). Se observa que a diferencia en lo explicado en párrafos anteriores sobre la relación negativa entre capacitación en general y la rentabilidad, en cuanto a la capacitación

en gestión y administración la relación es positiva (0,509). Esta variable también presenta relación positiva en cuanto a los emprendimientos que persiguen objetivos de ampliar nuevos mercados y para introducir productos ambientalmente sanos, así como también los que han realizado convenios con las universidades públicas y privadas y centros de investigación con una correlación de 0,667 respectivamente. Por tanto se infiere que la capacitación juega un papel importante en la innovación organizacional y que está orientada a lograr ampliar mercados, y ser más sustentables con el ambiente, también que este tipo de capacitación ha sido potenciado por convenios con las universidades y centros de investigación. En este mismo orden de ideas se observa que la verdadera innovación organizacional influye positivamente en la participación del mercado (correlación 0,509) y competitividad (correlación 0,524), no sólo simples cambios organizacionales al igual que la relaciones laborales (0,524), también ha sido aplicada en emprendimientos que desean ampliar el mercado actual (0,738) y reducir tiempos muertos (0,509) y tiene una relación negativa con las empresas que persiguen reducir sus costos laborales unitarios.

Con respecto a la innovación en productos, las mejoras significativas en los productos han incidido significativamente en la productividad (0,681), en el desempeño económico (0,527) y una fuerte relación con solicitud de patentes en el país y con el objetivo de disminuir la tasa de devoluciones, sin embargo, aparece negativa la relación con mejorar la calidad de producto y/o servicio, lo cual muestra una extraña relación entre estas variables, pero en el análisis descriptivo la calidad de productos y servicio presenta un alto nivel de importancia para los emprendedores. Otro aspecto importante a resaltar es que los emprendedores que innovan en productos utilizan como fuente de información para esas innovaciones al departamento de mercadeo y ventas.

La innovación en procesos (ítem 20) muestra una relación significativa con el desempeño económico de los emprendimientos exitosos (0,813), así como

también en las empresas que se encuentran orientadas a disminuir el impacto ambiental (0,745), sin embargo en relación a la variable de impacto ambiental muestra una relación negativa (0,813), es decir no han logrado mejorar sus procesos en función a este aspecto y probablemente sea porque no está consultando como fuente de innovación a su departamento de producción porque encuentra una relación negativa (0,722)

Con respecto a los impactos en el desempeño de la empresa, ya de manera descriptiva en la sección de *Impacto Derivado de la Introducción de Innovaciones en los Emprendimientos Exitosos*, se vieron las áreas en que las innovaciones impactan más significativamente estos rubros y en el análisis de los párrafos anterior se observó la relación con otras variables. Sin embargo, hay otros aspectos más específicos que también son importantes resaltar, como por ejemplo en el caso de la rentabilidad, aquellos emprendimientos que han tenido un impacto positivo en este aspecto también han tenido un impacto positivo en flujo de caja, participación en el mercado y productividad, con correlaciones positivas de 0,535; 0,509 y 0,509 respectivamente. Además aquellas empresas con patentes solicitadas y procesos certificados también mostraron una asociación positiva entre 0,509 y 0,582. También se observa que las empresas con objetivos asociados a conservar el mercado actual (0,553), disminuir las tasas de devoluciones de productos (0,509) y enfocadas a abrir líneas nuevas de productos y/o servicios (0,627) tienen un mayor rentabilidad. Por tanto, se infiere que en el Área Metropolitana del estado Mérida, a pesar de que los emprendimientos muestran una baja presencia de procesos certificados y patentes en la empresas, estos elementos se convierten en ventajas competitivas que inciden en la rentabilidad de la empresas, ya que les da valor agregado a sus productos y/o servicios y garantiza la eficiencia de sus procesos, lo cual contribuye a que se posicione de manera positiva en la mente de los

consumidores y generen mayores ingresos, trayendo como consecuencia el éxito y su perduración en el tiempo.

El impacto en el flujo de caja es negativo en relación al impacto ambiental (0,535) y se observa que las innovaciones con impacto positivo en este aspecto han tenido impacto positivo en el desempeño económico en general (0,535). La obtención de procesos certificados también ha impactado positivamente en el flujo de caja. En cuanto a las empresas con objetivos asociados a flexibilizar la producción y aprovechar conocimiento científico tecnológico no muestran una relación positiva con el impacto en el flujo de caja (0,776 respectivamente).

El impacto en la participación de mercado muestra que en aquellos emprendimientos exitosos donde fue positivo, también fue positivo en la relaciones laborales, así como también aquellas empresas que han orientado sus objetivos de innovación a conservar el mercado actual (0,845), ampliar líneas habituales (0,541) al igual a las que tuvieron impacto positivo en la competitividad (0,509 y 0,754). La que realizaron algún acuerdo de cooperación también tiene una relación positiva (0,524).

En relación al impacto en la productividad se muestra positivo en relación a las empresas que utilizan como fuente de información al departamento de ventas y mercadeo (0,667) y negativo en cuanto a las que se orientan a mejorar la calidad de producto y/o servicio. Las empresas que tuvieron una orientación hacia el medio ambiental han tenido un impacto negativo en el desempeño económico (1), por lo cual se infiere que es costoso para las empresas lograr ser sustentable.

El impacto en las relaciones laborales está altamente relacionado a las empresas orientadas a lograr objetivos de innovación, conservar el mercado actual (0,738), reemplazar productos obsoletos (0,509), ampliar líneas

habituales (0,754) y reducir tiempo muertos (0,509) y han realizado acuerdos de cooperación con alguna organización (0,524).

En relación a los objetivos de innovación perseguidos en la matriz de correlación se puede observar varias asociaciones positivas y negativas significativas, pero que no se encuentra pertinente comentar, ya que han sido expuestas en párrafos anteriores y la relación entre ellas ha sido observada en el tercer objetivo específico de esta investigación en la sección de *objetivos de investigación* el grado de importancia de cada uno.

Luego de analizar todas las correlaciones entre las distintas variables, se observa que hay una diversidad de aspectos que revela el presente estudio que muestran una asociación muy positiva entre la innovación y el éxito de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida, sin embargo, para determinar cuál es el rol de la innovación en estas organizaciones y cumplir con el objetivo principal de la presente investigación, se hace pertinente realizar un análisis factorial para resumir cuales son aquellos aspectos de la innovación encontrados que más contribuyen al éxito; el cual, tal y como se explicó en el marco metodológico, es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables y reducir la dimensionalidad de datos, con el propósito último de buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. En la próxima sección se muestran los resultados de este análisis.

## **Rol de la Innovación en los Emprendimientos Exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida**

En esta sección se busca dar respuesta al quinto objetivo específico de la investigación, el cual se refiere a analizar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Para ello se muestra un análisis factorial de la matriz de correlación, que aunque no está definida positiva y el análisis factorial no es el que perfectamente explique la relación, se considera adecuado realizar este análisis para conocer los componentes que mejor explican la relación entre la innovación y los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida y así mostrar cómo es el rol de la innovación.

A partir de la matriz de correlación analizada en la sección anterior se obtuvieron las comunalidades de las variables más significativas (Anexo G), las cuales muestran la proporción de su varianza que y que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido. A partir de estas comunalidades se calculó la varianza total explicada, la cual indica la proporción de cada factor (ver cuadro 48). Precizando qué porcentaje supone el 13,060 sobre el total de variabilidad de las 55 variables del total de la muestra que respondieron positivamente a que si la innovación representaba un factor importante para el éxito (ítem 1.1.1).

Los siete factores incluidos en el modelo son capaces de explicar exactamente un 97,98% de la variabilidad total, lo que puede interpretarse como un porcentaje aceptable. El primer factor (que se refiere a la participación de la empresa en el mercado merideño) es aquel en el que mejor se proyecta las variabilidad de la muestra; el segundo mejor (el crecimiento económico de la empresa), y así sucesivamente hasta el factor 55.

El porcentaje de variabilidad total de la muestra explicado por dicho factor es igual a:  $100\% \times 13,060 = \underline{23,746}$

55

Análogamente, el porcentaje correspondiente al segundo factor es igual a: 21,302%, en consecuencia, el porcentaje de variabilidad total de la muestra explicado por el conjunto de los dos primeros factores es:  $(23,746+21,302)\% = 45,048\%$  y sumando los otros cinco factores se completa un 97,984%.

Si la variabilidad total de la muestra está perfectamente explicada por el conjunto de los 55 factores, también lo estará para cada variable en particular. La calidad de la representación de toda la muestra se traduce a 97,984%, esto se traduce en la calidad de representación de algunas variables, siendo buena para algunas y para otras no.

Esta técnica permitió mostrar los resultados en siete factores mediante una combinación lineal de todas las variables, de forma que el primer componente principal expresa la mayor proporción de varianza muestral.

#### Cuadro 48

#### Varianza total explicada. Método de extracción: Análisis de componentes principales

Varianza total explicada <sup>a</sup>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	13.060	23.746	23.746	13.060	23.746	23.746
2	11.716	21.302	45.048	11.716	21.302	45.048
3	9.233	16.786	61.834	9.233	16.786	61.834

4	8.173	14.860	76.694	8.173	14.860	76.694
5	5.610	10.200	86.895	5.610	10.200	86.895
6	4.168	7.578	94.472	4.168	7.578	94.472
7	1.931	3.511	97.984	1.931	3.511	97.984
8	.919	1.671	99.655			
9	.190	.345	100.000			
10	1.217E-15	2.213E-15	100.000			
11	1.051E-15	1.912E-15	100.000			
12	9.791E-16	1.780E-15	100.000			
13	8.452E-16	1.537E-15	100.000			
14	7.768E-16	1.412E-15	100.000			
15	7.467E-16	1.358E-15	100.000			
16	6.936E-16	1.261E-15	100.000			
17	5.978E-16	1.087E-15	100.000			
18	5.150E-16	9.363E-16	100.000			
19	4.854E-16	8.826E-16	100.000			
20	4.252E-16	7.731E-16	100.000			
21	4.131E-16	7.511E-16	100.000			
22	3.641E-16	6.620E-16	100.000			
23	3.332E-16	6.057E-16	100.000			
24	3.094E-16	5.625E-16	100.000			
25	2.700E-16	4.910E-16	100.000			
26	2.024E-16	3.680E-16	100.000			
27	1.562E-16	2.840E-16	100.000			
28	1.141E-16	2.075E-16	100.000			
29	8.863E-17	1.611E-16	100.000			
30	1.618E-17	2.941E-17	100.000			

31	3.718E-18	6.760E-18	100.000			
32	2.867E-18	5.213E-18	100.000			
33	-4.985E-32	-9.063E-32	100.000			
34	-6.411E-21	-1.166E-20	100.000			
35	-3.253E-18	-5.915E-18	100.000			
36	-3.401E-18	-6.184E-18	100.000			
37	-5.603E-17	-1.019E-16	100.000			
38	-6.314E-17	-1.148E-16	100.000			
39	-9.799E-17	-1.782E-16	100.000			
40	-1.256E-16	-2.284E-16	100.000			
41	-1.519E-16	-2.762E-16	100.000			
42	-1.741E-16	-3.165E-16	100.000			
43	-2.130E-16	-3.873E-16	100.000			
44	-2.803E-16	-5.097E-16	100.000			
45	-3.137E-16	-5.705E-16	100.000			
46	-3.648E-16	-6.633E-16	100.000			
47	-3.728E-16	-6.777E-16	100.000			
48	-4.536E-16	-8.246E-16	100.000			
49	-6.118E-16	-1.112E-15	100.000			
50	-6.904E-16	-1.255E-15	100.000			
51	-6.996E-16	-1.272E-15	100.000			
52	-7.591E-16	-1.380E-15	100.000			
53	-8.344E-16	-1.517E-15	100.000			
54	-9.776E-16	-1.777E-15	100.000			
55	-1.062E-15	-1.931E-15	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a. Sólo aquellos casos para los que 1.1. 1 ¿Considera que la innovación ha jugado un papel determinante en el éxito de su empresa? = Si, serán utilizados en la fase de análisis.

Las variables extraídas de la matriz correlacional agrupada en los de los siete componente que tienen mayor número de variables asociadas para explicar la correlación entre innovación y emprendimientos exitosos (Anexo H). En el cuadro 49 se resumen los componentes con correlaciones que presentan entre sí saturaciones altas sobre un mismo factor y bajas sobre el resto. Los ítems 7.2.b, 7.2.e, 15, 17.1, 22.f, 28.a.3, 28.d.4, 29.b, 29.i y 30.1.a están correlacionados entre sí en el componente 1, ya que la saturación es alta y positiva. Ahora los ítems 2, 3, 7.2.c, 28.a.2, 28.b.1, 28.e.1, 28.f.2, 29.a, 29.e y 30.1.f están correlacionados en el componente 2 de manera positiva. En cuanto a los ítems 7.2.a, 7.2.d, 14, 14.1, 17, 22.d, 22.h, 28.a.1, 28.d.1, 28.d.2, 28.e.2 y 30 se relacionan positivamente en componente 3. En el componente 4 los ítems que se relacionan positivamente son el 4, 7.2.f, 22.a, 22.e, 25, 26, 28.b.4 y 28.d.3. Los componentes 5, 6, 7 no muestra una cantidad representativa de ítems por tanto se extraen del análisis.

**Cuadro 49**

**Matriz de Componentes. Método de extracción: Análisis de componentes principales a 7 componentes extraídos**

Componentes		
	Ítem	Correlación
1er Componente	7.2 b Adquisición de tecnología incorporada al capital	,560
	7.2 e Cambios organizacionales	,637
	15. ¿ha realizado alguno de los miembros de su empresa algún entrenamiento en Innovación?	,813
	17.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de Innovación organizacional ha realizado	,495
	22.f) Impacto medio ambiental	,823

	28.a.3.Ø Abrir mercado nuevo	,508
	28.d.4.Ø Introducir productos ambientalmente sanos	,508
	29.b) Departamento de producción	,733
	29.i) Competidores	,508
	30.1.a) Universidades públicas y privadas	,508
2do Componente	2. ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?	,609
	3. ¿Cuánto ha sido el crecimiento de su empresa en los últimos 5 años?	,826
	7.2.c Adquisición de tecnología no incorporada al capital	,589
	7.2 g Mercadeo y/o comercialización	,527
	28.a.2.Ø Ampliar el mercado actual	,814
	28.b.1.Ø Costos laborales unitarios	,641
	28.e.1.Ø Flexibilizar producción	,934
	28.f.2.Ø Conocimientos científico-tecnológicos nuevos	,762
	29.a) Departamento interno de I&D	,869
	29.e) Directivos de la empresa	,869
	30.1.f) Proveedores	,634
3er Componente	7.2.a I&D	,495
	7.2 d Capacitación	,644
	14. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica?	,524
	14.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:	,608
	17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de modernización organizacional?	,478

	22.d) Competitividad	,915
	22.h) Relaciones laborales	,915
	28.a.1.Ø Conservar mercado actual	,684
	28.d.1.Ø Reemplazar productos obsoletos	,651
	28.d.2.Ø Ampliar líneas habituales	,525
	28.e.2.Ø Reducir tiempos muertos	,652
	30. ¿Ha realizado la empresa algún acuerdo de cooperación para la innovación con otras organizaciones en los últimos 5 años?	,563
4to Componente	4. ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?	,578
	7.2.f Diseño de productos y/o servicios	,708
	22. a) Rentabilidad	,669
	22.e) Productividad	,490
	25. ¿Ha solicitado la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	,490
	26. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha obtenido la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	,490
	28.b.4.Ø Disminución de la tasa de devoluciones	,490
	28.d.3.Ø Abrir líneas nuevas	,662
5to Componente	29.c) Departamento de ventas y mercadeo	,636
6to Componente	18.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, Estos productos son nuevos para:	,627
	22.c) Participación en el mercado	,727
7mo Componente	16. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión y	,616

	administración?	
--	-----------------	--

El componente 1 explica que las variables de innovación que más contribuyen al éxito de los emprendimientos del Área Metropolitana del estado Mérida son las actividades de innovación relacionadas con la adquisición de tecnología incorporada a capital y el entrenamiento en capacitación sobre innovación, así como también la innovación organizacional en aquellas empresas donde los objetivos de innovación han sido orientados hacia reducir impacto ambiental e introducir productos ambientalmente sanos así como abrir nuevos mercados que se apoyan en la cooperación con convenios con Universidades públicas y privadas y centros de investigación. Estos emprendimientos basan sus fuentes para la innovación en información de competidores y departamentos de producción.

El segundo componente muestra que la participación en el mercado influye en el crecimiento económico de la organización, el cual está influenciado por la actividad de innovación relacionada con la adquisición de tecnología no incorporada a capital y a las actividades de mercadeo y/o comercialización para la ampliación del mercado actual con el aprovechamiento de conocimiento científico tecnológico nuevo y flexibilizando la producción. La información para estas actividades de innovación que contribuyen al éxito son tomadas de departamentos de investigación y desarrollo y de los directivos de la empresa, a su vez desarrollan convenios con sus proveedores para impulsar sus innovaciones.

El componente tres explica las actividades de investigación y desarrollo I&D y capacitación, así como los programas de capacitación tecnológica e innovación organizacional impactan positivamente la competitividad y las relaciones laborales para las empresas que han realizado algún acuerdo de cooperación con otras organizaciones y donde sus innovaciones están

orientadas a conservar el mercado actual, reemplazar productos obsoletos, ampliar líneas habituales y reducir tiempos muertos.

En cuanto al cuarto componente significativo, el grado de satisfacción de los clientes en los emprendimientos exitosos está relacionado con la actividad de innovación de diseño de productos y/o servicios y que han sido protegidos con la solicitud de patentes en los últimos cinco años y que sus objetivos de innovación han sido orientados a disminuir la tasa de devoluciones y a abrir líneas nuevas, lo cual se ha reflejado en un impacto en la rentabilidad y la productividad.

El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida es potenciar el éxito y la permanencia en el tiempo a través de la participación de mercado, la competitividad y la productividad con la realización de innovaciones organizacionales y actividades de innovación relacionadas con la adquisición de tecnología incorporada o no a capital, así como actividades de mercadeo y/o comercialización, diseño de productos y/o servicios, capacitación e innovación y desarrollo, que han protegido sus innovaciones a través de patentes y han realizado convenios con proveedores y universidades públicas o privadas y centros de innovación para desarrollar sus innovaciones.

## Conclusiones

Luego de efectuar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se presentan a continuación las conclusiones derivadas de la investigación en atención a los objetivos propuestos:

1. Los principales criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida son: crecimiento, incluyendo apertura de nuevos establecimientos, calidad de productos y servicios, innovación, participación en el mercado, calidad del recurso humano, satisfacción al cliente, tiempo en el mercado y el entorno agrupando la responsabilidad social, la sustentabilidad, buena relación con el entorno y enfoque en el entorno merideño.

2. Los criterios encontrados, en su mayoría, coinciden con los distintos estudios realizados a nivel mundial, nacional y regional. El hallazgo más importante de esta primera fase de la investigación se refiere a que las empresas del Área Metropolitana del Estado Mérida también pueden ser clasificadas como exitosas por los factores de éxito estándares señalados por los distintos autores consultados, pero además incluyen un elemento como es la responsabilidad social y el respeto por el entorno natural y cultural merideño.

3. De las 430 empresas identificadas para el Área Metropolitana del Estado Mérida del listado de empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del estado Mérida 34 cumplieron con cuatro criterios o más de los ocho que se definieron en el primer objetivo específico de la investigación. El criterio que obtuvo mayor presencia fue tiempo en el mercado, en segundo lugar participación en el mercado y calidad de productos y servicios, en tercer lugar satisfacción al cliente con 29 entradas y en cuarto lugar innovación, la

apertura de nuevos establecimientos con el quinto lugar y en sexto lugar el entorno.

4. Los emprendimientos exitosos estudiados tienen más de cinco años en el mercado merideño, se ubican en un 82,1% en el Municipio Libertador en la ciudad de Mérida, donde el 96,4% no pertenecen a empresas nacionales y 60,2% no posee sucursales. El 46% de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del estado Mérida se encuentra en el sector industrial, el 29% en servicios y el 21% en comercio.

5. Las claves de éxito descritas por los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida están asociadas, por una parte, a características internas del emprendedor, tal como la constancia, perseverancia, paciencia y disciplina; a pesar de que esta investigación no estuvo enfocada en el perfil emprendedor, cabe resaltar que todas las entrevistas realizadas se resaltaron estos aspectos en algún punto del estudio.

De acuerdo con los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso, el buen servicio al cliente con un 36% mostró ser el aspecto más importante para los emprendimientos, así como la innovación con un 18% y el recursos humano 14%. Sin embargo, a diferencia de los expertos 7% sólo mencionó la responsabilidad social como una clave de éxito y otro 7% indicó un aspecto no tomado en cuenta en el estudio con los expertos, como es las relaciones con el gobierno, pero no existe una idea clara de cómo se ha dado esta relación.

6. La participación en el mercado representó un alto porcentaje en cada uno de los mercados donde se desarrollan los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida. Un 53,6% de la muestra evidencia un crecimiento financiero en los últimos cinco años entre 15% y 35%. Además el

grado de satisfacción de los clientes en un 75% han tenido experiencias satisfactorias, según las respuestas de los emprendimientos exitosos encuestados.

7. No se observó un alto grado de instrucción en promedio en los emprendimientos exitosos, sin embargo los encuestados manifestaron que la calidad de su personal se encuentra enmarcada en su compromiso y capacidad de aprendizaje dentro de la organización, así como en la participación de generación de nuevas ideas y mejores formas de trabajar, con una actitud positiva y proactiva.

8. Con respecto a las actividades de innovación, la mayor actividad realizada por los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida se refiere a capacitación con un 96,4%, en segundo lugar a mercadeo y comercialización con un 85,7% y en tercer lugar con un 78,6% investigación y desarrollo. En cuanto a la importancia para los encuestados el orden cambia: investigación y desarrollo (I&D) en primer lugar, mercadeo y comercialización en segundo lugar y cambios organizacionales en tercera posición. Se observó que a pesar de que las empresas manifestaron que investigación y desarrollo (I&D) es la más importante como actividad, sólo un 29% posee unidades o departamentos dedicados a esta función y un 25% ha realizado contratos externos, las otras empresas aplican esta actividad sin una organización formal dentro de la empresa.

9. Los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, si han realizado esfuerzos para la innovación en los últimos cinco años. Un 72% de los encuestados ha invertido en bienes de capital que impliquen cambios tecnológicos asociados a productos, servicios y procesos nuevos, donde el país de origen ha sido en su mayoría, Venezuela o Estados Unidos. Un 60,7% no ha invertido en Hardware y ninguna en patentes o acuerdos de

transferencias de tecnología. Un 46,4% invirtió en consultoría, donde el mayor porcentaje se observó en gestión empresarial. 83% si ha invertido en software. Además, 11 empresas han realizado programas de capacitación tecnológica a su personal técnico y 22 de ellas capacitación en gestión empresarial, en su mayoría, orientada a habilidades administrativas.

10. Un 89% de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida ha realizado innovación de productos y servicios, donde sólo un 11% han sido mejoras significativas. Sin embargo, sólo un 7% ha solicitado patentes. Un 72% de las innovaciones han sido destinadas a mercadeo y comercialización con cambios significativos en los métodos de comercialización, posicionamiento y cambios de orientación de la empresa hacia el cliente. En cuanto a la innovación en procesos 57% de los encuestados manifestó haberla realizado orientadas a cambios en el equipo del proceso productivo y en los métodos de trabajo, donde un 25% tiene procesos certificados. Un 50% de los emprendimientos indicó haber realizado innovaciones organizacionales destinadas a cambios en formas de organización y gestión del establecimiento. La mayoría de los emprendimientos han invertido menos de un 10% de su presupuesto de inversión en estas innovaciones.

11. Los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida financian las innovaciones en un 54,3% con recursos propios y un 43,6% con la banca comercial. Sólo un 1,1% ha recibido financiamiento del Gobierno a pesar de que existe un marco legal y políticas públicas que pueden impulsar la innovación, pero que no han sido aprovechados por estos emprendimientos, posiblemente por falta de conocimiento o porque consideran que no están orientados a empresas establecidas (emprendimientos exitosos estudiados, con largo tiempo en el mercado).

12. Los principales objetivos de innovación perseguidos por lo emprendimientos exitosos están orientados al mercado y a mejorar la calidad de productos y servicios.

13. La principal fuente de información para desarrollar innovaciones en los emprendimientos exitosos ha sido los directivos de la empresa, en segundo lugar el departamento de mercadeo y en tercer lugar el departamento de producción.

14. Un 50% de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida entrevistados han realizados acuerdos de cooperación, principalmente con Universidades públicas o privadas, centros de investigación y proveedores.

15. A nivel descriptivo los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida encuestados indicaron que la innovación tiene un impacto positivo en el éxito, la introducción de las innovaciones en producto y servicio, procesos, organizacionales y mercadeo y comercialización ayuda a mejorar el desempeño de estas organizaciones en un 82% en rentabilidad, 86% en participación de mercado, 86% en productividad y calidad de servicio con un 86% y un 71% manifestó que había tenido un incremento en las ventas por la introducción de productos nuevos o mejorados.

16. El presente estudio muestra una asociación muy positiva (con  $p$  entre 0,560 y 0,869) entre la innovación y el éxito de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida en diversos aspectos, donde al realizarse el análisis factorial se determinaron cuatro componentes significativos (ver cuadro 49) con dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos y mostrar aquellas actividades

de innovación que más influyen en el éxito de los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida.

17. El rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida es potenciar el éxito y la permanencia en el tiempo a través de la participación de mercado, la competitividad y la productividad con la realización de innovaciones organizacionales, de productos y servicios y actividades de innovación relacionadas con la adquisición de tecnología incorporada o no a capital, así como actividades de mercadeo y comercialización, diseño de productos y servicios, capacitación e innovación y desarrollo.

18. A pesar de ser muy pocas o casi nulas las empresas que han protegido sus innovaciones con patentes. Los resultados evidencian que aquellas que si lo han hecho muestran una relación más fuerte y positiva entre la innovación y el éxito.

## Limitaciones y Recomendaciones

En el análisis de resultado se deben tener en cuenta alguna limitaciones que pueden influir en la interpretación de los hallazgos encontrados.

Una de las principales limitaciones de la presente investigación se relaciona con la población de estudio, pues se encuentran enmarcada sólo en las empresas afiliadas a la Cámara de Industria y Comercio del Estado Mérida, ya que el listado no estaba actualizado en algunos municipios del Área Metropolitana del Estado Mérida y no tenían información organizada de los emprendimientos que hacen vida en su localidad. Por tanto, existe la posibilidad de que hayan quedado fuera del estudio emprendimientos exitosos con características particulares que no se han tomado en cuenta.

Por otra parte la selección de los emprendimientos exitosos se basó en una observación documental, que en algunos casos incluyó información financiera, pero en general no se encontró información de indicadores financieros disponibles que pudieran validar algunos de los criterios identificados en este estudio.

También se presenta como limitante de la investigación, la actitud reservada de algunos entrevistados en las preguntas relacionadas a porcentaje de inversiones en actividades de innovación por confidencialidad o desconocimiento, lo cual mostró en estos ítems una baja cantidad de respuestas que afectan el análisis.

Además, esta investigación se ha enfocado en estudiar de manera amplia los elementos innovadores presentes en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, basados en actividades y resultados de innovación desde la visión del emprendedor o la alta gerencia, sin realizar un análisis profundo del proceso innovador dentro de la organización, es

decir como se desarrolla la creatividad, las ideas dentro de estas organizaciones y su proceso hasta llegar a la consolidación de los cambios significativos que los han llevado al éxito.

Por lo tanto, a partir de tomar en consideración estas limitaciones se recomienda como tema para futuras investigaciones realizar estudios sobre como es el proceso innovador dentro de las organizaciones, evaluando la opinión de empleados y clientes de estas organizaciones, así como también realizar otras investigaciones para indagar que otros aspectos pueden influenciar en el desarrollo de la innovación.

Finalmente, cabe resaltar que el objetivo de este estudio ha sido determinar el rol de la innovación en los emprendimientos exitosos del Área Metropolitana del Estado Mérida, buscando el análisis de una realidad que está presente sin intención de proponer modelos o estrategias derivadas de las conclusiones del estudio. Sin embargo, la información recopilada en esta investigación servirá para todos los actores interesados como fuente de información para reflexionar y tomar decisiones en cuanto al desarrollo de la innovación en las organizaciones del área geográfica de estudio y que pudiera ampliarse al ámbito regional y nacional.

## Referencias Bibliográficas

Abernathy, W. y Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 60-66.

Aguilar, J., Terán, O. y Blanco, L. (2006). *Sistema Regional de Innovación como mecanismo de gestión en Ciencia y Tecnología. Caso de estudio: Estado Mérida*. Revista de Ciencias Sociales [Revista en Línea] v 12 n°3. Disponible:[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000300004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000300004&lng=es&nrm=iso) [Consulta: 2010, junio 16]

Aranda, H., De La Fuente, M. y Becerra, M (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, XIV (26), 226-238.

Araujo, A (2006). La mesoempresa como alternativa empresarial para el desarrollo local económico local sostenible. *Economía XXXI*, 22, 75-110.

Armenteros, M. Medina, E. Ballesteros, L y Molina, V. (2012). Las Prácticas de Gestión de la Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: Resultados del estudio de campo en Piedras Negras Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(4), 29-50.

Auletta, N. Rodríguez, A. y Vidal, R. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor, informe ejecutivo, Venezuela 2009-2010*. Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.

Barcelo, C. (1984). ¿Es usted lo suficientemente creativo? *Alta Dirección*, 113, 78-80.

Beverland, M. Napoli, J y Farelly, F. (2009). Can All Brands Innovate at the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 33-48.

Centro Nacional de Innovación Tecnológica (2010). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.cenit.gob.ve> [Consulta: 2010, junio 18].

Cervilla de Olivieri, M (2005). Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34, 47-61.

Chesnais, F. (1986), Ciencia, Tecnología y Competitividad. *Revista STI Revue* 1, 34-35.

Colls, J. (2007). *Factores de éxito y fracaso de las nuevas pequeñas y medianas industrias en el Municipio Libertador del Estado Mérida (1997-2002)*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Los Andes.

Cornell University, INSEAD y WIPO (2013). *The Global Innovation Index: The Local Dynamics of Innovation*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GIIHome>  
[Consulta:2014, enero 20]

Damanpour, F. y Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers1. *British Journal of Management* 17(3), 215-236.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós,

Diaz Carrera, C. (1991). *Cambio y creatividad empresarial*. Barcelona: Esade.

Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.

Drucker, P. (2002). *The Discipline of Innovation*. The Innovative Enterprise, Best of HBR. Harvard Business Review.

Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones UPC

Edwards, T. Delbridge, R y Munday, M. (2005). Understanding Innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, 25, 1119-1127.

Estrada, R. García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.

Fernández, E. (2005). *Estrategia de Innovación*. Madrid: Thomson Editores.

Fernández, F., Rodríguez, A. y Vidal, R. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor, informe ejecutivo, Venezuela 2007-2008*. Caracas: Centro de Emprendedores del IESA.

Foro Económico Mundial (2011). *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*. Ginebra: Autor.

García, J., Ronda, T. y Pérez, M. (1999). *El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación*. Revista CEPADE, 21, 188-197.

Gee, S. (1981), *Technology transfer, Innovation & International competitiveness*. Nueva York: Wiley&Sons.

Goldberg, P. (1983). *The intuitive edge*. Reino Unido: Turnstone Press.

Gómez, J. Llonch, A y Rialp, J. Strategic orientation, innovation and performance in new SMEs: the role of marketing. *Revista Cuadernos de Gestión*, 10(3), 85-110.

Gómez, A., Villena, M. y Shilkrut, A. (2007). *Innovar para Competir, una guía de buenas prácticas* [Libro en Línea]. Universidad Adolfo Ibáñez. Editorial Compite. Disponible: <http://compite.uai.cl> [Consulta: 2010, junio 6].

Harvard Business Review. (2004). *Creatividad e Innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Indemer (2013). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.colombiamercadeo.com/documentos-de-aprendizaje/4-documentos-para-aprendizaje/50-calculen-su-muestra-gratuitamente.html>. [Consulta: 2013, enero, 4].

Innovación.cl (2014). [Página web en línea]. Disponible: <http://www.innovacion.cl/2014/02/aumenta-tasa-de-empresas-que-realizan-innovacion-en-el-pais/>. [Consulta: 2014, febrero, 10].

Kantis, H y Díaz, S. (2008). *Estudio de Buenas Prácticas “Innovación y Emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales”*. Endeavor. Disponible: [http://www.kawax.cl/observatorio/estudio/informe\\_final/KEA\\_10/KEA\\_10.pdf](http://www.kawax.cl/observatorio/estudio/informe_final/KEA_10/KEA_10.pdf)  
[Consulta: 2010, mayo 28]

Kline, S. (1985). *Innovation is not a linear process*. Revista Research Management, julio-agosto, 120-125.

Majaro, S. (1992). *Cómo generar ideas para generar beneficios*. *International Journal of Technology Management*, 12, 30-36.

Marina, J. (1993). *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama.

Mancebo, N. (2005). *El comportamiento innovador de la empresa Industrial. Un modelo de análisis a partir de la encuesta del INE*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Girona, Girona.

Mondragón, J. Serrano, M. y Triguero, I. (2001). *Trabajador Social*. Sevilla: Editorial MAD.

Moreno, J. Borgucci, E. y Anichiarico, E. (2002). *Las incubadoras de empresas como instrumentos de vinculación universidad-sector productivo-sector público*. Revista de Ciencias Sociales, VII (2), 312-327.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Madrid.

Pirela, A. (Coord.) (2003). *Venezuela: El desafío de innovar*. Caracas: Fundación Polar-Cendes.

Piatier, A. (1987). *Les innovations transsectorielles et la transformation des entreprises*, Conferencia sobre les Regions, la Innovació y la Tecnologia, presentada en ESADE, Barcelona.

Plan de la Patria: Programa de Gobierno Bolivariano 2013-2019. (2013). [Transcripción en línea]. Disponible: [http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot\\_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf) [Consulta: 2014, enero, 20]

Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*. Londres: Mac Millan.

Ramirez, M. y Garcia, M. (2010). *La alianza universidad-empresa-estado: una estrategia para promover innovación*. Revista EAN, 68, 112-133.

Ramis, J (2005). *Guía Práctica de la innovación para PYMES*. Barcelona: Anetcom.

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología. (2001). *El Manual de Bogotá, Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*, Bogotá: Jaramillo, H., Lugones G. y Salazar, M.

Rodeiro, D. y López, M. (2007). *La innovación como factor clave de la competitividad empresarial: Un estudio empírico de PYMES*. Revista Galega de Economía 16(2), 1-18.

Romero, R. (2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Rosario, Bogotá.

Rosenbusch, N. Brinckmann, J. y Baush, A. (2009). Is innovation always beneficial? a meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(2011), 441-457.

Scarone, C. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. Tesis de Doctorado, Universidad Oberta de Catalunya. Disponible: <http://www.uoc.edu/in3/esp/index.htm> [Consulta: 2010, mayo 4]

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard University Press

Schnarch, A. (2007). *Creatividad, Innovación y Marketing*. Disponible: <http://sch-consultores.org> [Consulta: 2010, mayo19]

Solleiro, J. (2002). *Fostering innovation and entrepreneurship. International experiences*. Ciudad de México: Universidad Autónoma de México

Song, M; Podoyntsina, K; Van Der Bij, H y Halman, J.(2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27

Suris, J. (1994). *Desarrollo en la economía catalana*. Barcelona: Banco Bibao Viscaya.

Tanev, S. y Bailetti, T (2008). *Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms*. *European Journal of Marketing*, 42 (7/8), 785-803.

Terán, A. (2009). *Desarrollo de un modelo de aplicación de la norma UNE 166002 sobre implantación de sistemas de innovación en las PYMIS venezolanas* [Versión completa en Línea]. Trabajo de grado de doctorado no publicado. Universidad Politécnica de Madrid. Disponible: <http://oa.upm.es/1990/> [Consulta: 2011, Septiembre,20]

Testa, P. (2002) Indicadores científicos y tecnológicos en Venezuela: de las encuestas de potencial al observatorio de ciencia, tecnología e innovación. *Revista del Cendes*, 51(21), 43 – 64.

Tinto, J. (2010). [Página web en línea]. Disponible: <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/arandes/Web%20de%20la%20Catedra%20de%20innovaci%F2n%20y%20emprendimiento/indexprincipal.html> [Consulta: 2010, mayo, 4].

Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Sociología IV (2013). *Capítulo 20 Análisis Factorial: el procedimiento análisis factorial* [Documento en línea]. Disponible: [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D\\_departamento/materiales/analisis\\_datosyMultivariable/20factor\\_SPSS.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/20factor_SPSS.pdf) [Consulta: 2013, Septiembre, 4].

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial Arte y Ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.

Zeng, S. Xie, X. y Tam, C (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(2010), 181-194.

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**

**Listado de Empresas afiliadas a la Cámara de Industria y  
Comercio del Estado Mérida**

EMPRESA	DIRECCION
ANZIL C.A.	CALLE 24 RANGEL EDIFICIO 8-79 ANZIL
ALONSO & MARQUEZ, C.A. ALMARCA	AV. ANDRES BELLO UNA CUADRA ABAJO DEL SEMAFORO DE PIE DEL LLANO
AUTOPARTES Y RODAMIENTOS MARQUEZ C.A (AROMAR)	CALLE 2 COMPLEJO GENERAL BRICEÑO DAVILA GALPON # 9 LOS CUROS
ABASTOS URDANETA Y SUCEORES	AVENIDA URDANETA PIE DEL LLANO CASA Nº 52-117 FRENTE AL COLEGIO LA SALLE
ALFOCENTRO S.R.L	AV. 2 ESQUINA CALLE 29 EDIFICIO MAPORAL PB LOCAL # 1
AGROPEUARIA BENDITA TRINIDAD C.A	AV URDANETA CON CALLE 48 Nº 48-5
ALMACEN JAPONES S.R.L	AV.4 ENTRE CALLES 23 Y 24 Nº 23-70 MERIDA
CORPORACION LA CONFIANZA C.A.	AV 2 LORA ENTRE CALLES 21 Y 22 Nº 21-24
AUGUSTO RODRIGUEZ A SUCEORES ARSUGAS, C.A	AV. 3 INDEPENDENCIA C.C. ARAS LOCAL 01 Nº 18-37
ASOCIACION DE ESTACIONAMIENTOS DE MERIDA	AV. 3 ENTRE CALLES 25 Y 26 Nº 25-30. SECTOR CENTRO
ANDINA VIAJES Y TURISMO, C.A.	AV. URDANETA CALLE 38 VIADUCTO MIRANDA, RESIDENCIA SAN MARTIN PLANTA BAJA LOCAL 1
AUTO WASH, C.A	AV URDANETA CALLE 44 FRENTE AL COLEGIO DE MEDICOS
ANTONIO SUAREZ BIENES RAICES, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C. PLAZA LAS AMERICAS, PISO 2 OFICINA 35
AERO CAMIONES DE VENEZUELA, C.A	AV. LOS PROCERES DIAGONAL A LAS SALAS VELATORIAS
ATELIER LAVINIA, C. A.	AV. LAS ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS, PISO 1 LOCAL 40, MERIDA
ANDINA DE ILUMINACION ANDILUZ, C.A.	AV.4 BOLIVAR ESQUINA CALLE 29, FRENTE AL HOTEL CHAMA
ANDINA CORRETAJE DE SEGUROS, C. A.	CALLE 27 ENTRE AV 2 Y 3 FRENTE AL EDIFICIO ALBA
ALEXIS Y LA VENEZUELA DE ANTIER, C.A.	CARRETERA PANAMERICANA VIA JAJI KM. 5 SECTOR LA CALERA S/N EL SALADO. MERIDA
ABASTOS TODITO DE JOSE RAFAEL ARAUJO	AV. 3 ESQUINA CALLE 28, Nº 28-5, FRENTE A LA PLAZA EL LLANO
AVILA PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, C. A.	PASEO LA FERIA CALLE FRANCO ANZIL EDIFICIO AVILA LOCAL Nº 2
AUTOMOTORES CIRO, C. A.	AV. ANDRES BELLO, ENTRADA A LA URBANIZACION LOS CORRALES

AUTO ELECTRICOS DORIS, C.A.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE ENTRADA AL ESTADIO SOTO ROSA Nº 53-51 LOCAL 4
ALEX NAVA FASHION-COLLECTION, C. A.	CALLE 21 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4 EDIFICIO MERIDA LOCAL 04 Nº 3-16
ALMACEN PALERMO, S.R.L.	AV. 4 ENTRE CALLES 24 Y 25, Nº 24-32, MERIDA
ALMACEN UNION, C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 20 Y 21, Nº 20-56, MERIDA
AEGIS ANDINA Y DEL CARIBE, C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 18 Y 19 EDIFICIO GENERAL MASSINI, LOCAL B-102 OFICINA 6
AUTO REPUESTOS AURORA, C.A.	AV. 16 LOCAL 39-31 100 MTRS. ARRIBA ENTRADA A SANTA ELENA
ALTA PELUQUERIA RAFAEL DE RAFAEL NAVA	AV. 3 ENTRE CALLES 15 Y 16 CASA Nº 15-34
AUTOTRUCKS, C.A	AV. CENTENARIO SECTOR EL PIÑAL GALPON Nº 53, EJIDO
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO MIRAVALLS TOURS, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C. PLAZA LAS AMERICAS NIVEL 2, OFICINA 32, MERIDA
AQUANDINA, CA.	AV. LAS AMERICAS C.C. EL TERMINAL PB LOCAL 37
ALFA INGENIERIA, C.A.	AV. URDANETA ESQUINA CALLE 43, CENTRO PROFESIONAL DON QUIJOTE, 2DO. NIVEL, OFIC. 37
AGROMERIDA, C.A.	ZONA INDUSTRIAL AVELINO BRICEÑO GALPON 4 LOS CUROS
AUDICONT CONSULTORES, C.A.	AV LAS AMERICAS C.C.MAYEYA NIVEL MEZZANINA LOCAL A-21
AGROPECUARIA DISALIPRO, C.A.	AV. CENTENARIO SECTOR EL PIÑAL EJIDO, MERIDA
AUTOREPUESTOS MARPEÑ, C.A	AV BOLIVAR LA PARROQUIA Nº 2-51
ACADEMIA SPORT WEAR, C.A	AV. URDANETA CALLE 51 CASA Nº 3-30 LOCAL Nº 3 URDANETA
ASOC. COOPERATIVA ARTES GRAFICAS J.A VILLA LEON	AV. 8 ENTRE CALLES 22 Y 23 Nº 22 -32
ALIMENTOS Y BEBIDAS GUIDOS, C.A	AV. LAS AMERICAS CC PLAZA MAYOR NIVEL FERIA LOCAL LF-8
AUTOPARTES RAMON DE RAMON GONZALEZ	AV. 16 DE SEPTIEMBRE Nº 45-24
ASEORES EMPRESARIALES MONSALVE, C.A	AV. ANDRES BELLO C.C ALTO CHAMA TORRE SUR PISO 5 Nº 05-06
BUONA PIZZA, C. A.	AVENIDA 7 ENTRE CALLES 24 Y 25, MERIDA
BANESCO BANCO UNIVERSAL	AV. LAS AMERICAS CON CRUCE VIADUCTO CAMPO ELIAS, C.C. YUAN LIN CENTER, PISO 2

BANCO INDUSTRIAL DE VENEZUELA, C.A.	AV. LAS AMERICAS CC MAMAYEYA PLANTA BAJA MERIDA
BAR-RESTAURANT LA VIÑA DE NOE ANTONIO RIVAS	AVENIDA LOS PROCERES Nº 58-59, MERIDA
MERCANTIL, C.A BANCO UNIVERSAL	AV. 5 CON CALLE 18 EDIFICIO TORRE LOS ANDES, PLANTA BAJA
BANCO SOFITASA BANCO UNIVERSAL, C. A.	AV7ma E/C 4 EDIFICIO BANCO SOFITASA MEZZANINA OFICINA 1 ESTADO TACHIRA
BAR RESTAURANTE HOTEL Y AREPERA DOÑA FLOR. C.A	FINAL AV. CARDENAL QUINTERO CON LOS PROCERES
BEEPERMOVIL, C.A.	AV. 4 BOLIVAR ENTRE CALLES 26 Y 27 LOCAL 26-19 B
BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO, C.A	AV. GONZALO PICÓN FEBRES, EDIFICIO. PARK HOTEL PLANTA BAJA
BANCO NACIONAL DE CREDITO (BCO UNIVERSAL)	AV. LAS AMERICAS C.C. MAMAYEYA LOCAL 4 PLANTA BAJA
BRIHOUSE, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. ALTO CHAMA PLANTA BAJA Nº 132
BUHITO, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS CALLE 1 GALPON Nº 5 EDIFICIO BUHITO
BOBINADOS OCCIDENTE, C.A	ZONA INDUSTRIAL EL VIGIA, GALPONES 1 Y 2 CORPOINDUSTRIA, EL VIGIA
CONCRETERA TABAY, C. A.	PASEO LA FERIA, PROLONGACION ESQUINA AV. 6, Nº 30-22
C.A. MERIDA MOTORS	AV. ANDRES BELLO ENTRADA AL CONTRY CLUB
C.A. BRICEÑO & DEL OLMO	AV. ANDRES BELLO, ENTRADA URBARNIZACION EL CENTRAL
C.A. SEGUROS CATATUMBO	AV. ANDRES BELLO C.C. ALTO CHAMA PLANTA BAJA LOCAL 112
CERAMICAS Y DECORACIONES, C.A (CERDECO)	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, CALLE 2 GALPON A-2
CAFÉ BRASIL, C.A	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON C-5 LOS CUROS
CERCAS MERIDA, C.A	AV PULIDO MENDEZ Nº3-72 ANTIGUO LOCAL DEL AEROCIN
CAMINOS Y CONSTRUCCIONES, C. A.	AV. ANDRES BELLO C.C.ALTO CHAMA TORRE SUR PISO 3 OFICINA 305-308
CARROCERIAS CHAMA, C. A.	AV. LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL HERDECA
CLINICA ALBARREGAS, C. A	URB. SANTA ANA CALLE TOVAR Nº 1-26, MERIDA
CASA ALICIA, C. A.	CALLE 20 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4, Nº 3-26
CONTACTO EDITORES, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON C-4-2, MERIDA
CAUCHOS ROYAL MERIDA, C.R.L	AVENIDA ANDRES BELLO Nº 54-72, MERIDA
SEGUROS CARACAS DE LIBERTY MUTUAL, C.A	AV. FRANCISCO MIRANDA URB. LOS PALOS GRANDES C.C.EL

	PARQUE NIVEL C-4
CEMENTERIO PARQUE LA INMACULADA C.A	CALLE 27 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3 C.C ALBA PLANTA BAJA LOCAL 13
CENTRO CLINICO "DR. MARCIAL RIOS M." C.A.	AVENIDA URDANETA CON CALLE TULIPAN
CERAMICAS Y SANITARIOS, C. A.	SECTOR LA PARROQUIA CALLE LARA 1 Nº2-17
CRIMCOV, C. A.	AV. ANDRES BELLO CON VIADUCTO SUCRE, Nº 53-40
CLINICA OFTALMOLOGICA SANTA LUCIA DE HUMBERTO C.	AVENIDA URDANETA CON CALLE 41 CASA N 3-28, MERIDA
CENTRO OPTICO JOHNEN, C. A.	AV. 5 CON CALLE 18 EDIFICIO DOÑA QUIKA PLANTA BAJA LOCALES 2 Y 3
COMERCIAL GLORIAS PATRIAS, C. A.	AV. LAS AMERICAS CRUCE CON VIADUCTO SUCRE
CORPOULA, A.C	AV. 3 ENTRE CALLES 29 Y 30 EDIFICIO EVA PLANTA BAJA
COMERCIAL MARQUEZ C.A	AV. 4 ENTRE CALLES 14 Y 15, Nº 14-61, MERIDA
COMERCIAL MATTERA, C. A.	AV. PASEO LA FERIA, CALLE FRANCO ARZIL, EDIFICIO AVILA LOCAL Nº 1
CERVECERIA POLAR, C. A.	AV. ANDRES BELLO, ENTRADA AL COUNTRY CLUB (AV 2DA LOS CORTIJOS DE LOURDES CARACAS
COMERCIAL YAMIL, C. A.	AVENIDA 3 ENTRE CALLES 30 Y 31, Nº 30-37, MERIDA
COMERCIAL DON CLEMENTE, C. A.	AVENIDA CARDENAL QUINTERO Nº 1-4, MERIDA
CAPILLAS VELATORIAS CORAZON DE JESUS, C.A	PASAJE LOS EUCALIPTOS ESQUINA CALLE 39 QUINTA LAS ACACIAS
CONSTRUCTORA ORION, C. A.	AV. 4 ENTRE CALLES 18 Y 19 EDIFICIO GENERAL. MASINI PISO 7 OFICINA. B-77
COPIADORA LOS ANDES, C. A.	CALLE 24 ENTRE AVENIDAS. 6 Y 7, Nº 6-36, MERIDA
CNB 95.3 FM MERIDEÑA RADIOEMISORA, C. A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS, 2DO NIVEL LOCALES 27 Y 28
COMPAÑÍA OPERATIVA DE ALIMENTOS COR, C. A.	AV FRANCISCO SOLANO LOPEZ CON CALLE NEGRIN EL RECREO EDIFICIO EMPRE SABANA GRANDE PISO 19
CIRO AGROCARS, C. A.	AV. ANDRES BELLO, ENTRADA URBARNIZACION LAS DELIAS
CENTRO ODONTOLOGICO CANTA CLARO DE ISABEL ROMERO	AV. LAS AMERICAS CC CANTA CLARO MEZANINA A-2
CENTRO DE COMPRAS CIUDAD DE MERIDA, C. A.	AV. LAS AMERICAS FRENTE A LA IGLESIA SANTA BARBARA
CABEZAS PICON, C. A.	AV. LAS AMERICAS C.C. MAMAYEYA, NIVEL MEZZANINA, LOCAL B-11-12

COCA-COLA FEMSA DE VENEZUELA, S. A.	AV. CENTENARIO, SECTOR POZO HONDO, EJIDO
CORPORACION DROLANCA	CALLE 10 ESQUINA AVENIDA 9 EDIFICIO DROLANCA SECTOR LA INMACULADA EL VIGIA
CORPORACION GRAFICA DE MERIDA, C.A (CORPOGRAFICA)	AV. LAS AMERICAS CON VIADUCTO CAMPO ELIAS EDIFICIO OASIS LOCAL Nº 11 PB
COCA-COLA FEMSA DE VZLA., S. A. (EL VIGIA)	CARRETERA PANAMERICANA, ZONA INDUSTRIAL EL VIGIA
CIRCUITO LIDER, C. A.	AV. PROCERES ZONA INDUSTRIAL LOS ANDES CENTRO EMPRESARIAL MAELPA
CAR CLINIC CENTER, C.A.	AV. LOS PROCERES SECTOR MOCOTIES AL LADO DE DICA 2000
COMERCIAL POLLOS EN BRASA TIO JOSE, CA	AVENIDA 16 DE SEPTIEMBRE Nº 56-47, MERIDA
CORREDOR HERMANOS C.A	AV. 2 ENTRE CALLES 19 Y 20 Nº 19-29
CENTRO FERRETERO EL LLANO, C. A.	AV. LOS PROCERES, SECTOR LA PEDREGOSA EDIFICIO SC EL LLANO
CINE LAS TAPIAS DE HUMBERTO GRESPAN R.	AV. ANDRES BELLO, C.C. LAS TAPIAS NIVEL 2, MERIDA
CLINICA SANTIAGO DE MERIDA, C.A	AV. 2 LORA SECTOR EL ENCANTO Nº 1-82
COMPUNET, C.A.	AV. LOS PROCERES ZONA EMPRESARIAL LA NOMNA LOCAL 4
CENTRO OPTICO ALILLENTE, C.A.	CALLE 20 ENTRE AVENIDAS 4 Y 5 Nº 4-45
CORPORACION OTIESCA COMPUTACION, C.A.	AV. 4 EDIFICIO MASINI PISO 2 OFICINA 21
COMERCIAL OCCIDENTE, C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 35 Y 36
CKX SYSTEMS, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. ALTO CHAMA PLANTA BAJA LOCAL 113-114
CONSTRUCCIONES Y ASFALTO ANDES, C.A.	AV LOS PROCERES C.C ALTO PRADO NIVEL 2 LOCALES 19 Y 20
INVERSIONES SKYJC C.A.	AVENIDAS 3 Y 4 VIADUCTO MIRANDA ENTRE DIAGONAL AGUAS DE MERIDA
CARIANNA EVENTOS, C.A.	AV. GONZALO PICON 43-14 FRENTE AL COLEGIO DE INGENIEROS
CORPORACION INTEGRAL, C.A.	CALLE 18 ENTRE 4 Y 5 LOCAL 4-54
CONSTRUCCIONES E HIDRAULICA N.D. C.A. COHINCA	AV. ANDRES BELLO C.C. SAN ANTONIO LOCAL 9
CONSTRUCTORA BRIMONCA, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. SAN ANTONIO OFICINA 03
CONSTRUCTORA BIANKINI, C.A.	CALLE 33 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4 EDIFICIO GIULIA LOCAL 1
CORPORACION WALCA, C.A.	AV. DON TULIO FEBRES CORDERO CON AV. DOMINGO PEÑA EDIFICIO SAN GABRIEL Nº 5-18 LOCAL 2

CENTRO DE CONEXIONES PLAZA MILLA, C.A.	AV. 2 CALLE 14 CENTRO PROFESIONAL MOLI ROD LOCAL 02
COMERCIAL NAHARA, C.A.	AV.3 INDEPENDENCIA ENTRE CALLES 32 Y 33 Nº 32-35 SECTOR EL LLANO
CONSTRUCTORA ROCAL, C.A.	AV. URDANETA EDIFICIO LA HUACA PH-B MERIDA
CLINISALUD, C.A	AV. LAS AMERICAS C.C. MAYEYA MEZZANINA LOCALES 16, 17 Y 24
CRISTALERIA OCCIDENTAL DE FRANCISCO BELANDRIA	CALLE 16 LOCAL Nº 5-35 SECTOR BELEN
CONBRO, C.A.	AV LOS PROCERES GALPON Nº 4 ZONA INDUSTRIAL LOS ANDES
CREATIVIDAD INTEGRAL, C.A	VIADUCTO MIRANDA C.C DOÑA HERACLITA NIVEL 1 LOCAL 01
CORINAN DE EDGARDO JOSE GUTIERREZ GUILLEN	CALLE MERIDA SECTOR PUERTO RICO CASA Nº 0-13 SANTA CRUZ DE MORA
CONSTRUCTORA GONZA, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C. MAYEYA TORRE A PISO 3 APTO. A-33
CLIMATIZACIONES Y CONSTRUCCIONES ROING, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS II GALPON Nº 7
CONSTRUCTORA TATUY MERIDA, S.A	AV. LAS AMERICAS CASA Nº 20 URB. EL ROSARIO
CIMATECH SOLUCIONES, C.A	AV. LAS AMERICAS RESIDENCIAS MAGDALENA LOCAL Nº4 PB
DALFA DE REGULO R. CALLES DIAZ	AV. BOLIVAR Nº 1-106, LA PARROQUIA, MERIDA
DISTRIBUIDORA LA PROVIDENCIA, C. A.	AV ANDRES BELLO LOCAL Nº 53-98 SECTOR PIE DEL LLANO
DESTILACION MOTATAN, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA CALLE 1 GALPON A-10 MERIDA
DISTRIBUIDORA BUSO, C. A.	AV. 3 ESQUINA VIADUCTO CAMPO ELIAS, Nº 3-35
DISTRIBUIDORA MERIDA PAN, C. A.	AV. ANDRES BELLO, URBANIZACION LOS CORRALES, MERIDA
DISTRIBUIDORA ARCOSAN MERIDA, C. A.	AV. ALBERTO CARNEVALI (LA HECHICERA) Nº 5-60
DISTRIBUIDORA ROYALANDES, S.R.L.	EL LLANITO CON CALLE BERMUDEZ RESIDENCIA LAS AMERICAS LOCAL 1
DATA PLUS, C. A.	AV. 4 Y 5 EDIFICIO EDC PISO 2 OFICINA 2,2 Y 2,3 3-1
DBACCESS STP, C. A.	AV. 4 CENTRO PROFESIONAL GENERAL MASINI, PISO 8
DROGUERIA MERIDA, C. A.	FINAL AV. 16 DE SEPTIEMBRE, Nº 38-55, MERIDA
DISTRIBUIDORA FERRETERA LOS ANDES, C.R.L	AVENIDA 7 CON CALLE 17 Nº 16-94
DISTRIBUIDORA PROGRESA, C. A.	AV. LOS PROCERES GALPON B AL LADO DE AEROCAY
DISTRIBUIDORA BIGOTT, C. A.	ZONA RENTAL LOS CUROS, GALPON G-7, MERIDA

DROGUERIA MEGA, C. A.	1 era CALLE, ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS GALPON B-13
DISTRIBUIDORA CALABRIA , C. A.	AV. PRINCIPAL. URBANIZACION J.J. OSUNA RODRIGUEZ, MERIDA
DISCOTECA INTERNACIONAL, C. A.	AV 3 ENTRE CALLES 19 Y 20 EDIFICIO TRUJILLO Nº 19-24
DESARROLLOS EL COBIJO, C.A.	AV. PRINCIPAL DE LA PEDREGOSA 100 MTS ABAJO DEL HOTEL LA PEDREGOSA QUINTA EL COBIJO
DEL SUR - BANCO UNIVERSAL, C.A	AV 4 CON CALLE 24 Y 25 EDIFICIO DEL SUR
DIST OCCID DE MATERIALES ELECTRICOS, C.A (DOMCA)	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS, CALLE 1 GALPÓN B-10
DEPORTES MERIDA DE ELSY COROMOTO CHACON G	AV. 3 EDIFICIO GALIPAN PLANTA BAJA Nº 27-46
DROGUERIA VENEZUELA, C.A.	CALLE 31 ENTRE AVDS. 2 Y 3. EDIF. DROGUERIA VENEZUELA AL FRENTE DEL ESTACIONAMIENTO DE TC
DISTRIBUIDORA LOS TRES ARCANGELES, C.A.	AV. 2 LORA ENTRE CALLES 26 Y 25 LOCAL 1 PLANTA BAJA
DECORANDO, S.R.L.	CALLE 30 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3 Nº 2-29 SECTOR EL LLANO
DOMO, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS COMPLEJO INDUSTRIAL AVELINO GALPON 24
DISTRIBUIDORA AMADORA, C.A (DISAMACA)	CALLE BERMUDEZ CON AVENIDA LAS AMERICAS GALPON 110 SECTOR EL LLANITO
DISTRIBUIDORA JAMA, C.A.	AV. 7 C.C. SULTANA DEL MOCOTIES LOCAL B. BELEN
DROGUERIA FARMACEUTICA, C.A	AV ALFREDO BRICEÑO ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS GALPON 17
DISTRIBUIDORA DE CONTRAENCHAPADOS SALVATORE, C.A	AV. 1 SECTOR HOYADA DE MILLA LOCAL Nº 3-4
DECORACIONES RIVAS DE BENJAMIN RIVAS	AV. 7 ENTRE CALLES 16 Y 17 Nº 16-94 BELEN
DESARROLLOS Y VIALIDAD, C.A.	AV LAS AMERICAS C.C EL TERMINAL NIVEL MEZZANINA LOCAL 69
DECORACIONES & CLOSET'S OCCIDENTE, C.A.	AV. 2 LORA ENTRE CALLES 29 Y 30 Nº 29-45 EL LLANO
DICACOMPRAS, C.A.	AV. 5 ENTRE 19 Y 20 C.C. MEDITERRANEO LOCAL Nº 5
DRY WALL Y ALUMINIOS MERIDA, C.A.	AVENIDA ALFREDO BRICEÑO CONJUNTO INDUSTRIAL GALPONICA Nº 28 ZONA INDS. LOS CUROS
EDIL ANDES, C. A.	AV. LOS PROCERES ESQUINA ENTRADA A LA PEDREGOSA LOCAL 4
EMPRESA PRODUCTORA VIVALDI, C. A.	AV. LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL HERDECA GALPON 9
EQUIMEDILAB, C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 30 Y 31, Nº 30-32, PRIMER PISO MERIDA

ESTACION DE SERVICIO BELLA VISTA MERIDA, C.A	AV 1 HOYADA MILLA N 0-49 VUELTA DE LOLA
ESTACION DE SERVICIO LIBERTADOR, S.R.L	AV. LOS PROCERES, SECTOR LA PEDREGOSA, MERIDA
ESTACION DE SERVICIO URDANETA, C. A.	AV. ANDRES BELLO FINAL AVENIDA URDANETA , SECTOR PIE DEL LLANO S/N
ESCALANTE MOTORS MERIDA, C. A.	AV. LOS PROCERES AL LADO DEL PARQUE HUMBOLT
ESTACION DE SERVICIO LA MATA, C. A.	AV PRINCIPAL LA MATA ENTRADA ZONA INDUSTRIAL ZIMECA
EMPRESAS GARZON ,C.A	AV. LAS AMERICAS EDIFICIO GARZON SECTOR SANTA BARBARA, MERIDA
EDICIONES OCCIDENTE, C.A.	AV. FERNANDEZ PEÑA EDIFICIO FRONTERA
EL PALACIO DEL MORRAL, C.A.	AV 3 ENTRE CALLES 33 Y 34 EDIFICIO ORINOCO LOCAL 2 N° 33-68
EL RINCÓN DEL BEBE, S.R.L.	AV. 3 C.C. GALERIAS DE ANTAÑO ENTRE CALLES 21 Y 22 LOCAL 1
EL LLANO, C.A. PANADERIA Y PASTERIA	AV. 3 INDEPENDENCIA N° 28-3 FRENTE A LA PLAZA EL LLANO
ESTACIONAMIENTO BUENAVENTURA, C.A.	AV. 6 CON CALLE 25 Y CALLE AYACUCHO GALPON N° 6-59
EL IMPERIO DEL BLUMER, C.A.	CALLE 25 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4 LOCAL 3-38
EDITORIAL COMARPE INTERNACIONAL, C.A.	AV. LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL HERDECA GALPON N 12
ESTACION DE SERVICIO DIBA, C.A	AV ANDRES BELLO FRENTE AL COLEGIO DE ABOGADO
EXTERIOR BANCO UNIVERSAL, C.A	AV. LAS AMERICAS C.C MAYEYA LOCAL 1 PLANTA BAJA
ESTACIONAMIENTO DON RAMON, C.A.	AV. 8 N° 24-48
EQUIPAME, C.A.	AV 2 ENTRE CALLES 15 Y 16 N° 15-41 SECTOR MILLA MERIDA
EL REY DE LAS TINTAS, C.A	CALLE 29 N° 2-64 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3
ECONOCLEAN, C.A.	AV. ALBERTO CARNEVALLI CC LA HECHICERA PLANTA BAJA LOCAL C-4
ENCUADERNACION EL ESTUDIANTE DE CARLOS ALBORNOZ	AV. 7 N° 20-69 ENTRE CALLES 20 Y 21
EDMUNDO IZARRA, C.A.	AV. 3 INDEPENDENCIA N° 14-98 EDIFICIO SAN ANTONIO
EL BODEGON DEL CHEF, C.A.	AV. CENTENARIO C.C. CENTENARIO LOCAL 66 Y 67
ESCARABAJO SPORT DE EDGAR CARRERO	AV. 1 HOYADA DE MILLA EDF. SU GOMA PLANTA
ESCALANTE MOTORS ANDINA, C.A.	AV. ANDRES BELLO EDF. KUMA MOTOR'S, C.A. PISO PB. LOCAL S/N SECTOR ZUMBA

FROSINONE, C. A.	PARQUE INDUSTRIAL LOS CUROS EDIFICIO FROSINONE
FARMACIA HUMBOLDT, C.A.	AV LAS AMERICAS EDIFICIO FARMACIA HUMBOLDT LOCAL 01
FARMACIA LA VENCEDORA, C.A	AV. 3 ESQUINA CALLE 20, EDIFICIO LA VENCEDORA, MERIDA
FOTO ESTUDIO VENEZUELA, C. A.	CALLE BERMUDEZ EL LLANITO LA OTRA BANDA N° 0-41
FASHION IMPORT, C. A.	AVENIDA 4 ENTRE CALLES 20 Y 21 LOCAL 20-58, MERIDA
FERRETERIA EXTRA, C.A.	AV. 2 CON CALLE 27 EDIFICIO ALBA PLANTA BAJA LOCAL N° 7
FARMACIA LOS ANGELES, C. A.	AVENIDA UNIVERSIDAD N° 1-21
FARMACIA RIO ALBARREGAS, C.A.	AV. PRINCIPAL URB. J.J OSUNA RODRIGUEZ
FRIGORIFICO EL SOLAR DE LAS CARNES, C.A	AV. GONZALO PICON, MERCADO PERIFERICO LOCAL 28
FARMACIA LA MATA, C. A.	C. C. LA MATA, PLANTA BAJA LOCAL N° 04, MERIDA
FANTASTIC SHOES, C. A.	AV. 3 ENTRE CALLES 21 Y 22, EDIFICIO TEATRO MERIDA
FARMACIA BIENESTAR MERIDA, C.A.	AV. URDANETA C.C EL ENCANTO FRENTE AL COLEGIO LA SALLE
IMPORTACIONES EDIMAR, C.A	AV. 5 ESQUINA CALLE 23, EDIFICIO EL SABIO LOCAL 5
FARMACIA MARACAIBO, C.A.	AV. 2 ENTRE CALLES 36 Y 37 LOCAL 36-64 GLORIAS PATRIAS
FABRICA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS CORDILLERA DE JOSE	AV. LAS AMERICAS N° 2-10 SECTOR LA OTRA BANDA
FARMACIA SAN JACINTO II & ASOCIADOS, C.A.	AV. LOS PROCERES C.C. BUGANVILLAS LOCAL B-9
FRIOS Y SUMINISTROS MERIDA C.A. FRISUMERCA	AV LOS PROCERES LOCAL 2 N° 56-10 DIAGONAL ESCALANTE MOTOR
FERRETERIA EXPRESS, C.A.	AV. 2 ENTRE CALLES 19 Y 20 MERIDA
FESTEJOS PETER JOC DE JOCLIS CONTRERAS	URBANIZACION EL ENTABLE VEREDA 7 N° 22 LOS CUROS
FERRETERIA LA PARROQUIA, C.A	AV BOLIVAR N° 2-130 LA PARROQUIA MERIDA
FRANCISCO A GONZALEZ S. SOUD CHEF DE ALTA COCINA	RESIDENCIA CARDENAL QUINTERO TORRE 7 APARTAMENTO 8-1
FESTEJOS Y REPRESENTACIONES LA ANDINITA, C.A.	CALLE CHAMA LOCAL N° 22 CONJUNTO RESIDENCIAL ESTACIONAMIENTO DE RESD. LAGUNILLAS
FERRE HIERRO MERIDA C.A.	
GAMA GASES Y PRODUCTOS, S. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON 1C, LOS CUROS
GERCECA, S.R.L.	AV. URDANETA CALLE 51 N° 3-14, SECTOR PIE DEL LLANO

GREM, C.A. REPUESTOS EUROPEOS	AV. LAS AMERICAS, C.C. MAMAYEYA, SOTANO LOCAL 30
GALERIA TIERRA Y ARTE, C. A.	AV. LAS AMERICAS MERCADO PRINCIPAL TERCER NIVEL 2 PISOLOCAL TPC 43
GRUPO MEDICO MERIDA, C.A	AV. URDANETA, EDIFICIO CLINICA MERIDA Nº 45-145
GARCIA & GARCIA, S. A.	AV 1 ENTRE CALLES 12 Y 13 EDIFICIO 12-22 P 1 LOCAL S/N SECTOR MILLA
GRAFICAS EL PORTATITULO, C. A.	AV LA HOYADA Nº1 CRUZE CON CALLE 7 LA GRAN VIA CASA N 6-128
GRUPO INTEGRAL DE VIAJES Y TURISMO, C.A.	CALLE 35 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4 CENTRO EMPRESARIAL AQUARINA
GRIFO LIGHT Y ALGO MAS, C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 28 Y 29 LOCAL Nº 28-64
GRUPO NUEVAS INVERSIONES RODRIGUEZ, C.A.	AV. ANDRES BELLO C. C. ALTO CHAMA MEZZANINA LOCAL 240
GRUPO CASMAR TOURS, C.A	VIA PRINCIPAL CHORROS DE MILLA, SECTOR LOS PINOS Nº 2-20
GRANJAS MODERNAS GRAMOSA	CARRETERA PANAMERICANA,SECTOR ALTO DE LOS GUAYABONES<
GANADEROS Y AGRICULTORES ASOCIADOS CA	PARQUE EXPOSICION LOS CUROS
HOTEL OVIEDO, C. A.	AV. 3 INDEPENDENCIA ENTRE CALLES 34-35 SECTOR GLORIAS PATRIAS
SOCIEDAD ANONIMA SAN FRANCISCO (HOTEL CHAMA)	AV. 4 ESQUINA CALLE 29, EDIFICIO SAN FRANCISCO
HOTEL GRAN BALCON, S.R.L.	AV. DOMINGO PEÑA, PASEO LA FERIA, MERIDA
INVERSIONES PARA EL TURSIMO C.A. HOTEL LA PEDREGOS	FINAL AVENIDA LOS PROCERES, URBANIZACION LA PEDREGOSA
HOTEL LA TERRAZA, C. A.	AV. PRINCIPAL CHORROS DE MILLA
HEAVEN, CENTRO OPTICO CONTACTOLOGIA, C.A	AV 4
HOTEL RESTAURANT MUCUBAJI, C. A.	AV. UNIVERSIDAD, SECTOR VUELTA DE LOLA
HOTEL EL SERRANO, C.A	AV. LOS PROCERES, SECTOR SANTA BARBARA, Nº 48-110
HOTEL RESTAURANT MONTECARLO, S.R.L.	AVENIDA 7 ENTRE CALLES 24 Y 25, MERIDA
HOTEL NEVADA PALACE DE SUCESSION SILVIO CROCAMO	CALLE 24 ENTRE AVENIDAS 5 Y 6 Nº 5-45
HELADERIA RESTAURANTE COPITOS DE CREMA, DE GEMA M	AV. 3 Nº 13-39 ENTRE CALLES 13 Y 14 FRENTE A LA PLAZA MILLA
IMPRESOS RAOCA, C. A.	AV. 7, EDIFICIO EMPERADOR LOCAL 1, PLANTA BAJA

INVERSIONES MANFRE DE MANUEL DE FREITAS	AV LOS PROCERES C.C. ALTO PRADO NIVEL 3 LOCAL N° 72
INDUSTRIAS METALICAS ANDINAS, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, CALLE 1 GALPON A-3 LOS CUROS
INVERSIONES ALBA, C.A.	AV. 4 ESQUINA CALLE 28 EDIFICIO QUIÑONES LOCALES 1 Y 2
ING. RAFAEL UZCATEGUI LAMUS	AV. LAS AMERICAS C.C. MAMAYEYA PISO 8 OFICINA C8-57
INVERSIONES ALBARREGAS, C.A	URBANIZACION LA MARA CALLE 5 QUINTA ITURRI N° 0-89
INVERSIONES AVENIDA, C. A.	AV. URDANETA SECTOR LOS PINOS, ESTACION DE SERVICIO AVENIDA
INVERSIONES L.R.G., C. A.	AV. DON TULIO FEBRES CORDERO EDIFICIO DON TULIO LOCAL 3
INVERSORA MADRIGAL, C. A.	EL CUCHARITO BAJO, TABAY ESTADO MERIDA
INVERSIONES LOS ANDES C.A. INVELACA	AV. 5 CON CALLE 18, EDIFICIO DOÑA QUIKA, LOCAL 5
INTERNACIONAL DE GARANTIAS INTEGRAL, C A	AV. LAS AMERICAS, C.C. CANTAFLARO NIVEL SOTANO LOCAL 46
INDUSTRIAS MALDONADO, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON A-4, LOS CUROS
INVERSIONES CEDICA, S.R.L.	AV 4 CENTRO PROFESIONAL GENERAL MASINI PISO 6 OFICINA A-64
INVERSIONES DACA, C. A.	AVENIDA FERNANDEZ PEÑA, EJIDO (MRW)
INDUSTRIAS FREE WAYS, C. A.	ZONA INDUSTRIAL LA VARIANTE, LAGUNILLAS
INGENERIA ELECTRICA Y SISTEMAS C.A. I.E.S.C.A	AV. 8 CON VIADUCTO CAMPO ELIAS , N° 25-76, MERIDA
INVERSORA PUNTA GORDA, C. A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS NIVEL 3 LOCAL 45
INVERSIONES TOYO ANDES, C.A.	AV MONSEÑOR PULIDO MENDEZ N° 10-13 SECTOR PIE DEL LLANO
IMPORT ROMACA, C.A.	COMPLEJO INDUSTRIAL GENERAL AVELINO BRICEÑO GALPON 29
INDUSTRIA LUBEROWI, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C ALTO CHAMA NIVEL 1 OFICINA 219
IMPORT TENNIS DE JOSE ALVAREZ	AV. LOS PROCERES C.C ALTO PRADO LOCAL MT 4
INVERSIONES INMOBILIARIA REALI, C.A.	CALLE 19 ENTRE AVENIDAS 6 Y 7 MERIDA EDO MERIDA
IMPORT VISION, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. SAN ANTONIO LOCAL 20
TALLER INVERSIONES RAMIREZ PUENTE, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS CALLE 1 GALPON B-15 N° 3
INVERSIONES MASINI, C.A.	AV. 4 CENTRO PROFESIONAL GENERAL MASSINI P.1 N° L-14
INVERSIONES SIMO SEGURA C.A.	

INVERSIONES CALFI, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS NIVEL 1 LOCAL 63
INVERSIONES ECO BIKE, C.A.	AV. 7 ENTRE CALLES 16 Y 17 Nº 16-34 BELEN
IMPLANTES Y SUMINISTROS MEDICOS MERIDA, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. SAN ANTONIO LOCAL 04
IMPRESOS WILMAR, C.A	AV. 2 ENTRE CALLES 34 Y 35 Nº 34-32 CUADRA Y MEDIA ARRIBA DE GLORIAS PATRIAS
INVERSIONES DAIJACK, C.A	AV. LAS AMERICA C.C. CANTA CLARO NIVEL SOTANO LOCAL 51
IMSEIN, C.A.	AV. 1 HOYADA DE MILLA AL LADO DE FERREHIERRO MERIDA, ENTRE LAS DOS E/S PDV LOCAL 3-54B
IVITEG C.A.	AV. 4 ENTRE CALLES 25 Y 26 Nº 25-32
INVERSIONES MARTINIQUE, C.A.	AV ANDRES BELLO C.C ALTO CHAMA TORRE SUR PISO 3 OFICINA 305
INDUSTRIAS LUDAFÁ, C.A	AV BENEDICTO MONSALVE EDIFICIO NOVA PLANTA BAJA LOCAL 1 BELLA VISTA
IMHOTEB, C.A.	AV. LAS AMERICAS QTA ELVIA FRENTE AL CUERPO DE BOMBEROS
ITZAMATUL TRAVEL, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. SAN ANTONIO LOCAL 36
IGEA, C.A	AV. 8 EDIFICIO ESMERALDA PISO MEZANINA OFICINA 1 URBANIZACION PASEO LA FERIA
JANUS SISTEMAS, C.A.	AV. 4 EDIFICIO MASSINI PISO 5 OFICINA B-56
J.M. DISTRIBUTION INC, C.A.	AV. 4 EDIFICIO GENERAL MASSINI PISO 5 OFICINA A-51
JOYERIA MAQUI C.A.	CALLE 26 VIADUCTO CAMPO ELIAS C.C. PIÑERITO LOCAL 12
KIBUN MOTORS, C. A.	AV. ANDRES BELLO CASA Nº 1-248 SECTOR ZUMBA
KENDROX WEB STUDIOS, C.A.	AV. ANDRES BELLO CALLE 9 CASA Nº 268 OFICINA Nº 3
LICORERIA Y DELICATESES LAS TAPIAS	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS LOCAL 18 PLANTA BAJA
LUNCHERIA ELIDOR, C. A.	AV. LAS AMERICAS TERMINAL DE PASAJEROS SUR, LOCAL Nº 12, MERIDA
LA CASA DEL TORNILLO, C. A.	CALLE 31 ENTRE AVENIDAS 4 Y DON TULIO, Nº 4-33
LA LLAVE MAESTRA DE VZLA, C. A.	AV. 7 ENTRE CALLES 25 Y 26 Nº 25-59, MERIDA
LACTEOS SANTA MARIA, S. A.	ZONA INDUSTRIAL EL VIGIA, CALLE 1, PARCELA D-14
LUBRICANTES ALBARREGAS, C.A	CALLE PRINCIPAL EL LLANITO LA OTRA BANDA, Nº 0-44
LACTEOS ANDIMERCA, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON B-16, LOS CUROS

LABORATORIOS VALMOR, C. A.	AV. BOLIVAR, EDIFICIO VALMORCA Nº 242, EJIDO
LATIL AUTO, S. A.	AV. URDANETA CRUCE CON CALLE 49
LA CHISTORRA, C.A.	AV. ALBERTO CARNEVALI C.C LA HECHICERA LOCALES F3 Y F4
LUXOR, C. A.	PROLONGACION AVENIDA 2 LORA, SECTOR GLORIAS PATRIAS 37-40
LA BALLENA BLANCA, S.A.	AV. 3 ENTRE CALLES 34 Y 35 EDIFICIO NOTREDAME LOCAL 2
LAB CONT DE ANA YSABEL CONTRERAS MONCADA	AV. TULLIO FEBRES CORDERO CON CALLE 29 Nº 1
LA ESTACION DEL COLOR II, C.A.	AV. 1 HOYADA DE MILLA Nº 4-35 FRENTE A LA BOMBA
LIGA, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS CALLE 1 GALPON A-11
LS COMPUTACION, C.A	AV. LAS AMERICAS C.C. VESADA II PLANTA BAJA LOCAL 2-D
LABORATORIOS CHEMYCAL'S SOMA, C.A.	AV. 6 AGUA DE URAO EDIF. SOMA PISO S/N LOCAL 6-114 SECTOR PUEBLO VIEJO
MADERERA LA MONTAÑA, C. A.	AV. LOS PROCERES ENTRADA AL HOTEL LA PEDREGOSA
MATERIALES ANDINOS, C. A.	AV. LOS PROCERES, SECTOR LA PEDREGOSA
MATERIALES DE CONSTRUCCION EL ROBLE, C..A	AVENIDA BOLIVAR Nº 238-A, EJIDO EDO. MERIDA
MEGA FARMACIA, C. A.	AV. 3 ESQUINA CALLE 34, EDIFICIO ORINOCO, MERIDA
MERCANTIL DE ALIMENTOS MEZA C.A. (MERALMECA)	CALLE 39, Nº 4-49 FRENTE AL MERCADO PERIFERICO
MERIDA GAS, C. A.	AV. 4 ENTRE CALLES 29 Y 30 EDIFICIO MERIDA GAS Nº 23-42 LOCAL 2
METRO TOURS, C. A.	AV. LAS AMERICAS RESIDENCIAS DON JOSE LOCAL 03
MOTEL VILLA RICARDO S.R.L	AV. LOS PROCERES, ENTRADA A LA PEDREGOSA
MUEBLERIA LA GLORIA, C. A.	AV 3 ENTRE CALLE 19 Y 20 EDIFICIO MONSERRATE Nº 19-35
MERCANTIL DE ALIMENTOS CIRO, C. A.	AV. ANDRES BELLO, EDIFICIO AUTOMOTORES CIRO
MATTERA GAS, C. A.	AV. PASEO LA FERIA, CALLE FRANCO ARZIL, EDIFICIO AVILA LOCAL Nº 1
MATERIALES PAVER, C. A.	AV. LOS PROCERES S/N LOCAL MATERIALES PAVERCA SECTOR SANTA BARBARA
MATERIALES LOS ANDES, C. A.	AV. LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL LOS ANDES GALPON 16
MIMO'S HELADOS CREMA, C. A.	AV. LOS PROCERES FRENTE AL CEMENTERIO LA

	INMACULADA
MUSIRAMA MERIDA, C. A.	AV. 7 ENTRE CALLES 20 Y 21, Nº 20-49
MOVIL DENX, C. A.	CALLE 25 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3 C.C DOÑA MARIA GRACIA LOCAL 1
MARCOS DELGADO BIENES RAICES, C. A.	PROLONGACION AVENIDA 2 LORA RESIDENCIAS LA FLORIDA PLANTA BAJA LOCAL 09
MUSIKANDO, C. A.	AV. LAS AMERICAS, C.C. CANTA CLARO, LOCAL 5
MEGATUR, C. A. (vegasol)	AV. GONZALO PICON ESQUINA CALLE 44 Nº 44-16, MERIDA
MARIO CAUCHOS, C. A.	AV. URDANETA CON CALLE DORIS WELLS Nº 46-48
MARC, C. A.	AV. 7 ENTRE CALLES 21 Y 22 QUINTA Nº 21-61, SECTOR EL ESPEJO
MILAZZO LACTEO, C.A (MILACA)	AV LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL DON BOSCO GALPON 2
MULTICOM, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C SAN ANTONIO LOCAL 21
MAKRO COMERCIALIZADORA, S.A.	AV. CENTENARIO, SECTOR POZO HONDO
MEDICO DENTAL LLANOS DE ALFREDO CALDERON	AV. 4 ENTRE CALLES 30 Y 31 Nº 30-46
MAKARENA, C.A.	AV. 4 CALLE 24 EDIFICIO MONZON PLANTA BAJA
MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, C.A (MINCA)	AV. LOS PROCERES ENTRADA SECTOR SANTA BARBARA LOCAL 1
MIR-ROS, C.A.	AV. LOS PROCERES EDIFICIO MINCA LOCAL 2
MARMOLES Y GRANITOS SAN JOSE, C.A.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE Nº 54-85
MOVILSONIDO CAR RACING DE JAIRO GUILLEN	AV. LAS AMERICAS PASOS ARRIBA DEL TERMINAL AL LADO SUPERMERCADO COSMOS
MOUSALLI SOFTWARE & HARDWARE, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS NIVEL 3 LOCAL 46
ALISIOS, C.A.	AV. LOS PROCERES C.C. BUGANVILLAS LOCAL B-5
MULTISERVICIOS DVC, C.A.	AV. LOS PROCERES FRENTE AL C.C. BUGANVILLAS
MACRO CONSTRUCCIONES TIBISAY, C.A.	CALLE 18 ENTRE AVENIDAS 4 Y 5 Nº 4-55
MIKRO PAPEL, C.A.	AV. 4 BOLIVAR CON CALLE 24 CASA Nº 24-3
MAXI POLLO, C.A.	AV 7 ENTRE CALLES 21 Y 22 EDIFICIO EL EMPERADOR LOCAL Nº 2
MULTI AIR, C.A.	AV. LOS PROCERES SECTOR LA MILAGROSA CASA Nº 7-21
MAXI COSMETICOS, C.A.	AV. 8 ENTRE CALLES 16 Y 17 Nº 16-69 BELEN

MERCANTIL SEGUROS, C.A	AV. URDANETA AL LADO DE VENUSA
MAAT CONSULTORES, C.A	AV. 4 Y 5 CALLE 26 C.C. EDIF. LA 26 NIVEL 3 OFIC. 32
MANPOWER DE VENEZUELA, C.A	CALLE 35 ENTRE AVENIDAS 3 Y 4 EDIFICIO AQUARIUS PISO 3 OFIC 3-3
MUNDO PERFUMERIA C.A.	AV. 3 EDIFICIO GRAN MUNDO Nº 20-39 MERIDA
MODULOS Y VIVIENDAS, C.A	AV. 2 LORA CON CALLE 41, EDIFICIO OFICENTRO EL EMCANTO 3ER PISO
NOVARUM, C.A. AGENTE AUTORIZADO MOVISTAR	AV VIADUCTO CON CRUCE AVENIDA GONZALO PICON C.C CUBO ROJO LOCAL 1PB
NET-UNO, C. A.	AV. URDANETA, EDIFICIO LA HUACA PLANTA BAJA LOCAL NETUNO
NET-SOFTWARE CENTRO DE SERVICIOS, C.A.	AV. 4 BOLIVAR ENTRE CALLES 21 Y 22 C.C. LA SCALA LOCAL15
OPTICA SPOSITO, C. A.	AV. 4 ESQUINA CALLE 33, EDIFICIO OLIMPIA, PLANTA BAJA
OPTICA SANCHEZ MERIDA, C. A.	AV. 6 ENTRE CALLES 21 Y 22, EDIFICIO SANCHEZ Nº 2-31
JUAN JOSE ORTEGA CORRETAJE INMOBILIARIO	AV. URDANETA C.C. GLORIAS PATRIAS PLANTA BAJA Nº 33
OPTICA YIREH, C.A.	AV. 5 ZERPA CON CALLE 23 EDIFICIO EL SABIO LOCAL 4
OXIGAMA, C.A.	AV LOS PROCERES DIAGONAL ESCALANTE MOTOR LOCAL 1 Nº56-10
ORLANDO PUBLICIDAD MERIDA, C.A	AV. 8 ENTRE CALLES 22 Y 23 Nº 22-60 SECTOR SAGRARIO
OCCIDENTAL DE HOTELES, C.A	AV. PRINCIPAL CALLE 4 Nº 4-61 URBANIZACION LA HACIENDA
SEGUROS PREFASER, R.L.	AV. DON TULLIO C.C. LA ESQUINA DE AMADOR ULTIMO PISO OFC 2-3 2-4
PANADERIA MERIDEÑA, C. A.	CALLE 33 ENTRE AV. 3 Y 4, EDIFICIO EL CARMEN PB LOCAL 1
PARK. HOTEL, C. A.	CALLE 37 FRENTE AL PARQUE GLORIAS PATRIAS
PLOMECO, S. A.	AVENIDA LOS PROCERES SECTOR LA MILAGROSA FRENTE A CORPOANDES
PINCELADAS DE FLORY DE NAVA	AV. ANDRES BELLO C.C. ALTO CHAMA PLANTA BAJA, LOCAL 109, MERIDA
PROVEDURIA TOTAL, S. A.	AV. LAS AMERICAS CALLE SAN JUAN BAUTISTA DIAGONAL AMBULATORIO VZLA GALPON 1
PROULA MEDICAMENTOS, C. A.	ZONA INDUSTRIAL DE ALEGRIA BAJA EDIFICIO PROULA LAGUNILLAS

PROFOT, C. A.	AV. DON TULIO FEBRES CORDERO EDIFICIO PROFOT
PREVISION, C. A.	AV. 2 LORA ENTRE CALLES 30 Y 31, LOCAL Nº 30-35B
PANADERIA Y PASTELERIA LOS CARVALHOS, C.A	AV. LAS AMERICAS, C.C. VESADA II LOCAL 3
PANADERIA Y PASTELERIA GLORIAS PATRIAS, C.A	CALLE 37 LOCALES 10 Y 11, SECTOR GLORIAS PATRIAS
PUNTO CENTRAL, C. A.	CALLE 23 ENTRE AVENIDAS 4 Y 5 CENTRO EMPRESARIAL JUAN PABLO II
PARQUE RECREACIONAL MUCUSARI, C. A.	AV. ANDRES BELLO, URBANIZACION LOS CORRALES, MERIDA
PIZZERIA RESTAURANT ALTO CHAMA MERIDA C.APRACMERCA	AV. ANDRES BELLO AL LADO ESTACION DE SERVICIO MOBIL, MERIDA
PRODUCCIONES LITOGRAFICAS NACIONALES S.R.L.	CALLE 25 PASAJE AYACUCHO AL LADO DEL SEMINARIO DE MERIDA
PRODUCCIONES NESTOR TRUJILLO, C. A.	PEDREGOSA NORTE, CONJUNTO RESIDENCIAL PATIO DE LAS FLORES
POLICLINICA SANTA FE, S.A.	AV. 2 LORA Nº 12-17, SECTOR MILLA
POLLO EN BRASA LA INDEPENDENCIA DE RAFAEL QUINTERO	AV. 3 INDEPENDENCIA ENTRE CALLES 26 Y 27 Nº 26-52
PERROGATO MERIDA, C.A.	AV. LAS AMERICAS AL FRENTE DEL MERCADO MURACHI
PICOM, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C. EL RODEO PLANTA BAJA LOCAL 05
PREMIUM SOFT INTERNATIONAL, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS PISO 2 OFICINA 8
PEPELIN, C.A.	AV. 6 ENTRE CALLES 21 Y 22 Nº 21-59
PRODUCTOS GENERICOS DE LIMPIEZA CARRERO, C.A.	AV. HUMBERTO TEJERA Nº 2-31
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES CITRÓN , C.A.	AV PRINCIPAL C.C VILLA LOS CHORROS NIVEL 3 LOCAL AP3-1
PRODUCCIONES MARQUIBE , C.A.	AV ALFREDO BRICEÑO PRODUCCIONES
PROMOCIONES ROAN, C.A.	URB. PARQUE ALBARREGAS C.C. TERMINAL LOCAL 71-D
REPOSTERIA, PASTELERIA DELICIAS ALTO CHAMA, C.A	URBANIZACION ALTO CHAMA, AV. SUCRE CON CALLE LA HACIENDA
RINCON FLORAL, C. A.	AV. GONZALO PICON, C.C. EL SOLAR LOCAL 1
RUEDA & ASOCIADOS BIENES RAICES, C. A.	AV. LAS AMERICAS C.C. PLAZA LAS AMERICAS, PISO 2 LOCAL 34
REVESTIMIENTOS ANDINOS, C. A.	ZONA INDUSTRIAL EL VIGIA, CALLE 2 GALPON C8 Y C9
RS. MARKETING CONSULTING, C.A.	AV. ALBERTO CARNEVALI C.C LA HECHICERA LOCAL D-3
RUSTICOS ALONSO, S. A.	AV. ANDRES BELLO, ESQUINA CON CALLE LAS PEÑAS, LA PARROQUIA

REPRESENTACIONES LOS ANDES C.A	AVENIDA 8 ESQUINA CALLE 24, Nº 7-87, MERIDA
REPUESTOS RACERS, S.R.L.	AV. 4 ENTRE CALLES 35 Y 36, EDIFICIO EL SAUCE LOCAL 1
REPUESTOS LA MONTAÑA ANDINA, S.A.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE Nº 50-47
REPUESTOS GARDECO, C.A.	
REPRESENTACIONES DON QUIJOTE, S.R.L.	AV PASEO LA FERIA RESIDENCIA LA CASTELLANA Nº4 URBANIZACION MAGDA
REPUESTOS DUGARTE, C.A REDUCA	AV. 16 DE SEPTIEMBRE Nº 52-85B SECTOR SANTA MONICA
REPRESENTACIONES MIDANMAR, C.A.	AV LOS PROCERES CALLE DON LUIS CC DON LUIS LOCAL 1
REPRESENTACIONES MARBAL DE MARIANO	CALLE 27 Nº 2-45 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3
COMERCIAL IBAGUE DE FRANCISCO SANCHEZ	AV. 2 ENTRE CALLES 14 y 15 Nº 14-43
RESTAURANT CHEZ PEPPINO, C.A.	AV. GONZALO PICON FEBRES Nº 36-63
RECICLAY, C.A	AVENIDA 3 INDEPENDENCIA ENTRE CALLES 15 Y 16 CASA Nº 15-62
SASTRERIA HISPANA, C. A.	
SERENOS EL CONDOR, C. A.	AV. 5 ZERPA ENTRE CALLES 25 Y 26 CENTRO PROFESIONAL MAMAICHA OFICINA 1-2
SEGUROS LOS ANDES, C. A.	AV LAS PILAS EDIFICIO SEGUROS LOS ANDES URBANIZACION SANTA INES
S&B SERVICIOS INDUSTRIALES, C. A.	AV. 2 VIADUCTO MIRANDA, EDIFICIO SAN ANTONIO LOCAL 37-44
SELLANDES, S.R.L.	AV. 4 ENTRE CALLES 16 Y 17, Nº 16-57, MERIDA
SUPER RUEDAS,C.A.	AV. CENTENARIO GALPON TODO CAUCHO LOCAL 1 EJIDO
SUB-MERIDA, C. A.	AV. LOS PROCERES, C.C. ALTO PRADO, PLANTA BAJA LOCAL 03
SUMINISTROS GLOBALES DE VZLA, C.A.	AV LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL DON BOSCO GALPONES 4B Y 4C
SERVICAUCHOS MERIDA, C. A.	AV. URDANETA Nº 52-101, SECTOR PIE DEL LLANO
SERVICIO LAGOVEN ALBALAGO DE VALMORE RONDON	AV. LAS AMERICAS, SECTOR LOS SAMANES, MERIDA
SANITAS VENEZUELA, S.A.	AV. LOS PROCERES, C.C. ALTO PRADO, NIVEL 3
SALUD Y ASISTENCIA MEDICA INTEGRAL, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C EL TERMINAL NIVEL 2 OFICINAS 71-B, 71-C
SEMAFOROS DE VENEZUELA, C. A. (SEMAVENCA)	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, GALPON A-7, LOS CUROS

SERVICIO TECNICO ESPECIALIZADO NICOL, C.A	AV. 2 LORA CALLE 37 DETRÁS DE LA FARMACIA MARACAIBO
SONIDO INTERNACIONAL, C. A.	AV. 3 CALLES 19 Y 20 EDIFICIO TRUJILLO Nº 19-22 LOCAL 19-24
SONIDO IMPACTO 22, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS, NIVEL 2 LOCAL 12, MERIDA
SERVICIOS ESPECIALES LA PAZ, C. A.	AV. 3, Nº 28-14 OFICENTRO LA PAZ, PLAZA EL LLANO
SANCHEZ Y ASOCIADOS, C.A	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS NIVEL 3 OFICINA 31
SU KSA, C.A.	AV. BOLIVAR LA PARROQUIA Nº 7-9 MÉRIDA
SATO, C. A.	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS, PLANTA BAJA, LOCAL Nº 25, MERIDA
SERVICIOS INMOBILIARIOS, C.A (SERINCA)	AV. ANDRES BELLO C.C. LAS TAPIAS, NIVEL 2 OFICINA 17, MERIDA
SEGUROS LA PREVISORA, C.A	AV. ANDRES BELLO, C.C. SAN CRISTOBAL PLANTA BAJA
SOCIEDAD VENEZOLANA DE PROTECCION FAMILIAR C.A.	AV. 4 CON CALLE 21 EDIFICIO DON ATILIO MEZZANINA
SISTEMAS FINANCIEROS, C.A.	AV. 3 C.C. ARTEMA PLANTA BAJA LOCAL 11
SMART SERVICE, C.A.	AV. 5 ENTRE CALLES 25 Y 26 CENTRO PROFESIONAL MAMAICHA
SELPA, C.A.	CALLE 20 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3 EDIFICIO SELPA Nº 2-46
SEGUROS ALTAMIRA, C.A.	PROLONGACION VIADUCTO MIRANDA ENTRE AVENIDA URDANETA Y GONZALO PICON QUINTA MACARENA
SOSA Y FIGUERA, C.A.	AV. LOS PROCERES HOTEL LA PEDREGOSA SALON TIBISAY
SERVICIO DE VIGILANCIA Y PROTECCION INDUSTRIAL C.A	AV. 4 ENTRE CALLES 35 Y 36 EDIFICIO CARRIZAL PISO 1 OFICINA 1
ASOCIACION COOPERATIVA MOTOS LAS AMERICAS, R.S.	AV. LAS AMERICAS CALLE Nº 2 LOCAL 1-44 SECTOR SAN JOSE DE LAS FLORES
SPAZZIO, C.A.	AV ANDRES BELLO CC LAS TAPIAS NIVEL PLANTA BAJA LOCAL 17
SERVICIOS QUALITY COLOR, C.A.	AV. CENTENARIO SECTOR SAN ONOFRE AL FRENTE PLANTA DE ARSUGAS
SERVIMATICA, C.A.	AV. 4 ESQUINA CALLE 27 EDIFICIO VELASQUEZ LOCALES 1 Y 2
SERVICIOS INTEGRALES QUINTERO NUÑEZ, C.A.	CALLE 25 ENTRE AV. 3 Y 4 EDIF. DON CARLOS PISO 4 OFIC. 4B - 4C
SIERRA CREAM HELADOS, C.A	AV. UNIVERSIDAD PASEO SIERRA CREAM LOCAL HELADERIA

SEGUIN DE VENEZUELA, C.A (SEGUIVENCA)	AV. CENTENARIO CON CALLE EL CRISTO GALPÓN Nº 9 EJIDO
TALLER ELECTROMECHANICO CARACAS, C. A.	CALLE 34 ENTRE AVS. 2 Y 3, EDIF. DAVILA Nº 2-13
TIA NICOTA, C. A.	AV. LAS AMERICAS C.C. CANTA CLARO NIVEL MEZZANINA LOCAL 01- 02
TECNIMUEBLE, C. A.	AV. PROCERES EDIFICIO TECNIMUEBLE LOCAL 1 URBANIZACION ALTO PRADO
TONY MOTORS, C. A.	AVENIDA 16 DE SEPTIEMBRE Nº 50-61, MERIDA
TOPACA MATERIALES DE CONSTRUCCION, C.A	AV PASEO DE LA FERIA CON CALLE 31 JUNIL
TENERIA MERIDA, C. A.	CARRETERA LA VARIANTE LOCAL Nº 1 SECTOR LAS GONZALEZ
TINTORERIA Y LAVANDERIA EXTRA, C. A.	AV. 4 ENTRE CALLES 34 Y 35, EDIFICIO GONZA Nº 34-27
TALLER CHAMA, C. A.	AV. LOS PROCERES ZONA INDUSTRIAL LOS ANDES GALPON 8
TRANSPORTE ANTOLEN, C. A.	AV. LOS PROCERES PEDREGOSA MEDIA AL LADO DE HIELOS MERIDA
BARATILLO IMPORT DE OSCAR EL BONNEY	AV. 3 CON CALLE 33
TURISMO ORGANIZACIONAL, C.A.	AV. LOS PROCERES C.C. ALTO PRADO NIVEL 1 LOCALS/N AL LADO LIBRERÍA LUDENS
TECNICA EN SOPLADO DE VIDRIO DE JOSE O. VALECILLOS	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS CALLE 2 GALPON B-5
TORNILLOS MERIDA, C.A.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE Nº 54-21-A
TELEFONIA, COMUNICACIONES Y MANTENIMIENTO C.A.	CALLE 35 ENTRE AVDS. 3 Y 4 C.C. MUCHACHO
TALLER LUED, C.A.	AV LOS PROCERES GALPON Nº 2 FRENTE A CASA CLEMENTE
TODOMADERAS MERIDA, C.A.	AV. 1 LOCAL B - 203 HOYADA DE MILLA
TELCEL, C.A.	AV. FRANCISCO DE MIRANDA C.C. EL PARQUE NIVEL 6 OFICINA Nº 6
TECNIGAS, C.A.	AV. 5 ENTRE CALLES 16 Y 17 Nº 16-79
TECNYSUPPLIES, C.A.	CALLE 24 ENTRE AVENIDAS 7 Y 8 Nº 7-61 LOCAL 1 SECTOR BARINITAS
TASCA RESTAURANT LA SEVILLANA DE CELESTINO RIVAS	AV. DON TULIO CASA Nº 28-69 SECTOR EL LLANO
TIBISAY HOTEL RESORT, C.A.	AV. UNIVERSIDAD ANTIGUO CINE TIBISAY
ORGANIZACIONES Y EVENTOS TOLSI-MECA, C.A	AV. URDANETA Nº 44-101 QUINTA LAS MARIAS
TOVAR LA PINTURERIA,C.A	CARRETERA 4TA EDIFICIO QUINTERO PB LOCAL 1 EL LLANO

	TÓVAR
URBANIZACION ALTO CHAMA C.R.L.	AV. ANDRES BELLO TORRE EMPRESARIAL ALTO CHAMA, PISO 4 OFICINA 401
UNISEGUROS, S.A.	PROLONGACION AV. 2 RESD. LA FLORIDA NIVEL MEZANINA LOCAL M-1
URBASER MERIDA, C. A.	CALLE 26 ENTRE AVENIDAS 2 Y 3 CC LA CASONA PISO 2 LOCAL 18
UNIDAD MEDICO QUIRURGICA LOS ANGELES, C.A.	AV UNIVERSIDAD PLANTA FARMACIA LOS ANGELES
VETERINARIAS VALMORCA, C. A. VEVALCA	AV. ANDRES BELLO Nº 54-50, PIE DEL LLANO, MERIDA
JARDIN EL PARAISO, C. A.	AV. ANDRES BELLO, SECTOR LAS TAPIAS LOCAL PB
VIADUCTO SHOP, S.R.L (KICKERS)	CALLE 26 ENTRE AVENIDAS 4 Y 5, Nº 4-54
VEN-USA INSTITUTO DE LENGUAS MOD Y EST. INTERN S.A	AV. URDANETA, EDIFICIO GUILAM Nº 49-49
VALDICA, S. A.	ZONA INDUSTRIAL ZIMECA, CALLE 1 GALPON A-6, LOS CUROS
VALLA CORP, C. A.	ZONA INDUSTRIAL ROMAN EDUARDO SANDIA GALPON Nº 8
VIMECA, S.R.L.	AV. 4 CENTRO PROFESIONAL MASINI PLANTA BAJA OFICINA. A-1
VOZDATA, C.A.	AV 5 CON CALLE 20 CENTRO EMPRESARIAL SAN GABRIEL PLANTA BAJA LOCAL 2
VEMZO, C.A.	AV. ANDRES BELLO C.C. ALTO CHAMA TORRE SUR PISO 2
VEHICULOS MERIDA, C.A.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE CON CALLE MIRANDA LOCAL 38-9
VAZQUEZ ASESORES, C.A.	AV. LAS AMERICAS C.C VIADUCTO NIVEL MEZZANINA MZ 01
VIDRIOS Y ALUMINIOS GLASSMEZ, C.A.	AV. CARDENAL QUINTERO LAS AMERICAS Nº 085
VIAS Y CANALIZACIONES, S.A.	AV. LAS AMERICAS C.C. EL RODEO LOCAL 14
VICKY GOURMET DE VIRGINIA GOMEZ	AV. LOS PROCERES, ENTRADA 1ERO DE MAYO PARTE ALTA QTA. LOMA LINDA Nº 3
VILLAVICENCIO MORENO, C.A (VIMORCA)	AV ANDRES BELLO C.C ALTO CHAMA TORRE NORTE PISO 4 OFICINA 4-02
WIN-COM, C.A.	AV 4 ENTRE CALLES 27 Y 28 EDIFICIO VELASQUEZ PISO 2 LOCAL 4
XQUISITECES CV DE CLAUDIA VARGAS	URB CAMPO CLARO CONJUNTO RESIDENCIAL LA MONTAÑERA B APTO 6-1 PISO 6
YESEMAR MOTO'S, C.A	AV CENTENARIO DIAGONAL A LA 1º ESTACION DEL

	TROLEBUS
ZENCA SERVICIOS FARMACEUTICOS, C.A.	ZONA INDUSTRIAL LOS CUROS GALPONCA GALPON 35
ZOOM INTERNACIONAL SERVICES C.A.	AV. DON TULIO EDIFICIO DON MIGUEL PLANTA BAJA LOCAL 37-94
5007, C.A.	AV. 5 ENTRE CALLES 19 Y 20 C.C MEDITERRANEO LOCAL 10

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO B**  
**Guía de Entrevista a Expertos EXP-1**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

ROL DE LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL  
ÁREA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA

GUÍA DE ENTREVISTA

EXP-1

1. ¿Cuáles considera usted son los emprendimientos más exitosos en el Área Metropolitana del Estado Mérida? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera usted son los criterios para catalogar un emprendimiento como exitoso en el Área Metropolitana del Estado Mérida?

**ANEXO C**

**Encuesta sobre Innovación a empresarios ROLIYE13**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**ROL DE LA INNOVACION EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL AREA METROPOLITANA DEL ESTADO**  
**CUESTIONARIO SOBRE INNOVACION**  
**ROLIYE-2013**

**I. Identificación de la empresa**

Nombre o razón social de la empresa \_\_\_\_\_ Año de creación \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Municipio \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Página web \_\_\_\_\_

¿Pertenece a un grupo de empresas nacionales? Si \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuántas sucursales posee la empresa? \_\_\_\_\_

**II. Actividad Principal**

¿Cuáles son los 3 principales productos y/o servicios que produce y/o comercializa?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**III. Desempeño económico**

1. ¿A su juicio cuales son los aspectos más importantes que han llevado a su organización al éxito actual?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.1. 1 ¿Considera que la innovación ha jugado un papel determinante en el éxito de su empresa? Si \_\_\_ No \_\_\_

1.1.2 Por qué?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?

Menos de 5%	_____	Entre 55% y 65%	_____
Entre 5% y 15%	_____	Entre 65% y 75%	_____
Entre 15% y 25%	_____	Entre 75% y 85%	_____
Entre 25% y 35%	_____	Más de 85%	_____
Entre 35% y 45%	_____		
Entre 45% y 55%	_____		

3. ¿Cuánto ha sido el crecimiento financiero de su empresa en los últimos 5 años?

Menor al 5%	_____	Entre 25% y 35%	_____
Entre 5% y 15%	_____	Entre 35% y 45%	_____
Entre 15% y 25%	_____	Mayor a 45%	_____

4. ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?

Totalmente Satisfactorio	_____	Insatisfactorio	_____
Satisfactorio	_____	Totalmente Insatisfactorio	_____
Regular	_____		

5. Qué porcentaje de sus empleados se clasifican en los siguientes grados de instrucción:

Ninguno \_\_\_\_\_  
 Educación básica \_\_\_\_\_  
 Educación Media \_\_\_\_\_  
 Educación técnica \_\_\_\_\_  
 Profesional \_\_\_\_\_  
 Postgrado \_\_\_\_\_

6. ¿Existen diferencias en la remuneración de sus empleados de acuerdo a sus grado de instrucción?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**IV Actividades de Innovación**

7. ¿Qué considera usted es lo más innovador que ha hecho su negocio?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7.1 ¿Desarrolla la empresa alguna de las siguientes actividades innovativas?

a) I&D Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 b) Adquisición de tecnología incorporada al capital Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 c) Adquisición de tecnología no incorporada al capital Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 d) Capacitación Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 e) Cambios organizacionales Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 f) Diseño de productos y/o servicios Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 g) Mercadeo y/o comercialización Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7.2 Si su respuestas es afirmativa jerarquice en el cuadro a continuación las actividades innovativas de 1 a 7, siendo 1 la más importante y 7 la menos importante. Indique con 0 la que no realiza. **Si su respuesta anterior es negativa pase a la pregunta 9**

Actividad	1	2	3	4	5	6	7
a) I&D							
b) Adquisición de tecnología incorporada al capital							
c) Adquisición de tecnología no incorporada al capital							
d) Capacitación							
e) Cambios organizacionales							
f) Diseño de productos y/o servicios							
g) Mercadeo y/o Comercialización							

7.3 Distribuya porcentualmente la asignación de recursos presupuestarios que su empresa invierte en las siguientes actividades innovativas:

Actividad	%
a) I&D	
b) Adquisición de tecnología incorporada al capital	
c) Adquisición de tecnología no incorporada al capital	
d) Capacitación	
e) Cambios organizacionales	
f) Diseño	
g) Mercadeo y/o Comercialización	

7.4 Determine la existencia o no de las siguientes unidades o departamentos especiales posee la empresa y el número de personas que trabajan en cada una de ellas

Unidad - laboratorio-departamento	Existencia (sí/no)	% de personal
I&D		
Diseño		
Control		

8. ¿Ha invertido la empresa en contratos externos de I&D?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuánto invirtió la empresa en contratos externos de I&D en relación porcentual al presupuesto de inversión?

8.2 Si su respuesta 8 es afirmativa, ¿Cuáles son los resultados de los proyectos de I&D?

- a) Producto nuevo \_\_\_\_\_
- b) Prototipo \_\_\_\_\_
- c) Proceso nuevo \_\_\_\_\_
- d) Planta piloto \_\_\_\_\_
- e) Patente \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
- f) Publicación en revista indexada o de circulación internacional \_\_\_\_\_ ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
- g) Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de la empresa destinado a la inversión en los últimos 5 años en bienes de capital que impliquen cambio tecnológicos y que estén asociados a productos y procesos nuevos? \_\_\_\_\_

9.1 Si la respuesta anterior es mayor a "0%" ¿Cuál es el país de origen de la tecnología? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de la empresa en los últimos 5 años invertido en hardware? (diferenciar si es para producción o para administración) \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de la empresa en los últimos 5 años invertido en licencias o acuerdos de transferencia de tecnología, tales como patentes, marcas, secretos industriales? \_\_\_\_\_

11.1 Si la respuesta anterior es mayor a "0" ¿Cuál es el país de origen de la tecnología? \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el porcentaje de inversión de la en empresas de consultorías en los últimos 5 años? \_\_\_\_\_

12. 1 Si la respuesta anterior es mayor a "0", Señale las áreas de aplicación de las consultorías:

- a) Producción \_\_\_\_\_
- b) Organización del sistema productivo \_\_\_\_\_
- c) Diseño de productos \_\_\_\_\_
- d) Gestión empresarial \_\_\_\_\_
- e) Finanzas \_\_\_\_\_
- f) Comercialización y distribución \_\_\_\_\_

12. 2 ¿Cuál es el país de origen del consultor o la firma consultora? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuánto ha invertido la empresa en los últimos 5 años en software ? \_\_\_\_\_

13.1 Si la respuesta anterior es mayor a "0" ¿Cuál es el país de origen del software? \_\_\_\_\_

14. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica para su personal técnico?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:

- a) Innovación y mejora de procesos productivos. \_\_\_\_\_
- b) Desarrollo, mejora y diseño de productos. \_\_\_\_\_

15. ¿Alguno de los miembros de su empresa ha recibido capacitación en innovación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión empresarial?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16. 1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué áreas ha sido orientada:

- a) Gerencial \_\_\_\_\_
- b) Habilidades u operaciones administrativas \_\_\_\_\_
- c) Tecnologías de la información \_\_\_\_\_
- d) Seguridad industrial \_\_\_\_\_
- e) Control de calidad \_\_\_\_\_
- f) Otras \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

16.2 Si su respuestas a la pregunta 15 ha sido afirmativa, determine el porcentaje del presupuesto anual que ha invertido en capacitación en gestión empresarial

\_\_\_\_\_

#### VI Tipos de innovación

17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de innovación organizacional?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de innovación organizacional ha realizado

Cambios en formas de organización y gestión del establecimiento \_\_\_\_\_  
Cambios en la organización y administración del proceso productivo \_\_\_\_\_  
Incorporación de estructuras organizativas modificadas significativamente \_\_\_\_\_  
Implementación de orientaciones estratégicas corporativas nuevas o sustancialmente modificadas \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17.2 Determine el porcentaje del presupuesto anual que ha invertido en innovación organizacional

18. ¿La empresa ha introducido al mercado productos y/o servicios nuevos o mejorados en los últimos 5 años?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, Estos productos y/o servicios son nuevos para:

a) El mercado local \_\_\_\_\_  
b) El mercado nacional \_\_\_\_\_  
c) El mercado internacional \_\_\_\_\_  
d) Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

18.2 ¿La innovación afecta las características principales del producto y/o servicio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de cambio en mercadeo y/o comercialización de productos y/o servicios?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de cambios en mercadeo y/o comercialización ha realizado

Cambios en los métodos de comercialización \_\_\_\_\_  
Cambios en los métodos de posicionamiento \_\_\_\_\_  
Cambio de orientación de la empresa hacia el cliente \_\_\_\_\_  
Cambios en los métodos de precio \_\_\_\_\_  
Cambios en el diseño y envasado de productos \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Ha introducido en la empresa procesos productivos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuáles tipos de cambios en procesos ha realizado

Cambios en equipo del proceso productivo \_\_\_\_\_  
Cambios en los métodos de trabajo del proceso productivo \_\_\_\_\_  
Cambios en recursos humanos de procesos productivos \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20.2 Determine el porcentaje del presupuesto anual que ha invertido en procesos nuevos

## VI Financiamiento de la Innovación

21. Distribuya porcentualmente el origen de las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa para la realización de las actividades de innovación

Fuente	%
a) Recursos propios	
b) Recursos de empresas relacionadas	
c) Recursos de la casa matriz	
d) Recursos de otras empresas	
e) Gobierno	
f) Banca comercial	
g) Cooperación internacional	
h) otros. ¿Cuál?	

## VII Resultados de la Innovación

22. ¿Cuál fue el impacto (positivo, neutro o negativo) en los siguientes aspectos, por la introducción de innovaciones de proceso, producto, comercialización y/o organizacionales?

Impacto	Positivo	Neutro	Negativo
a) Rentabilidad			
b) Flujo de caja			
c) Participación en el mercado			
d) Competitividad			
e) Productividad			
f) Impacto medio ambiental			
g) Calidad del servicio			
h) Relaciones laborales			
i) Otros ¿Cuál?			

23. ¿Cuál ha sido el impacto en desempeño económico de la empresa a raíz de la introducción de innovaciones de producto, proceso, comercialización y/o organizacionales?

- a) Incremento en las ventas y las exportaciones por los productos nuevos y mejorados \_\_\_\_\_
- b) Disminución en los costos por innovaciones de proceso \_\_\_\_\_
- c) Cambio en el uso de los factores de producción (mano de obra, materiales e insumos, energía, capital fijo). \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

24. ¿Han tenido impacto ambiental positivo las innovaciones de producto, proceso, comercialización y/o organizacionales, en alguno de los siguientes aspectos?

- a) Aguas \_\_\_\_\_
- b) Atmósfera \_\_\_\_\_
- c) Suelos \_\_\_\_\_
- d) Paisaje \_\_\_\_\_
- e) Residuos \_\_\_\_\_
- f) Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

25. ¿Ha solicitado la empresa patentes en el país y/o en el exterior en los últimos 5 años?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha obtenido la empresa patentes en el país y/o en el exterior en los últimos 5 años?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Tiene la empresa procesos certificados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### VIII Objetivos de Innovación

28. Calificar de 1 a 5 los cinco objetivos de la innovación principales perseguidos por la empresa, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante

Objetivos	1	2	3	4	5
<b>a) Objetivos de mercado:</b>					
<input type="checkbox"/> Conservar mercado actual					
<input type="checkbox"/> Ampliar el mercado actual					
<input type="checkbox"/> Abrir mercado nuevo					
<b>b) Objetivos de reducción de costos:</b>					
<input type="checkbox"/> Costos laborales unitarios					
<input type="checkbox"/> Consumo de materiales					
<input type="checkbox"/> Consumo de energía					
<input type="checkbox"/> Disminución de la tasa de devoluciones					
<input type="checkbox"/> Reducción de inventarios					
<b>c) Objetivos asociados a calidad:</b>					
<input type="checkbox"/> Mejorar calidad productos					
<input type="checkbox"/> Mejorar las condiciones de trabajo					
<input type="checkbox"/> Disminuir impacto ambiental					
<b>d) Objetivos asociados a productos:</b>					
<input type="checkbox"/> Reemplazar productos obsoletos					
<input type="checkbox"/> Ampliar líneas habituales					
<input type="checkbox"/> Abrir líneas nuevas					
<input type="checkbox"/> Introducir productos ambientalmente sanos					
<b>e) Objetivos asociados a producción:</b>					
<input type="checkbox"/> Flexibilizar producción					
<input type="checkbox"/> Reducir tiempos muertos					
<input type="checkbox"/> Mejorar la gestión ambiental (producción más limpia o ecoeficiente)					
<b>f) Aprovechamiento de oportunidades:</b>					
<input type="checkbox"/> Políticas públicas					
<input type="checkbox"/> Conocimientos científico-tecnológicos nuevos					
<input type="checkbox"/> Nuevos materiales					
<b>g) Otros Objetivos ¿Cuáles?</b>					

### IX Fuentes de Información para la Innovación

29. Calificar de 1 a 5 las cinco principales fuentes (internas y externas) de información utilizadas por la empresa, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante

Fuente	1	2	3	4	5
a) Departamento interno de I&D					
b) Departamento de producción					
c) Departamento de ventas y mercadeo					
d) Otro departamento					
e) Directivos de la empresa					
f) Otra empresa relacionada					
g) Casa matriz (si es multinacional)					
h) Clientes (nacionales, extranjeros)					

i) Competidores					
j) Proveedores (nacionales, extranjeros)					
k) Universidad, centro de investigación o desarrollo tecnológico (nacionales, internacionales, públicos, privados).					
l) Consultores, expertos (nacionales, extranjeros).					
m) Ferias, conferencias, exposiciones					
n) Revistas y catálogos					
o) Bases de datos					
p) otros ¿cuál?					

**X Contexto externo de la empresa y la Innovación**

30. Ha realizado la empresa algún acuerdo de cooperación para la innovación con otras organizaciones en los últimos 5 años? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, señale con cuáles organizaciones ha realizado algún acuerdo de cooperación en los últimos 5 años.

Instituciones/Objetos de Cooperación	Ensayos, análisis y metrología	Búsqueda, procesamiento y análisis de información tecnológica y de mercados	Seminarios y cursos de capacitación	Proyectos de I&D	Diseño de productos y procesos	Asesoría en cambio de organizaciones o ambientales	Asistencia técnica para la solución de problemas tecnológicos	Otros
a) Universidades públicas y privadas								
b)Centros de investigación o desarrollo tecnológico públicos y privados								
c)Instituciones de formación técnica								
d)Laboratorios de ensayos								
e)Entidades de intermediación								
f)Proveedores								
g)Empresas relacionadas								
h)Casa matriz								
i)Otras empresas								
j) Consultores								

30.2 Igualmente determine el grado de satisfacción por el trabajo realizado con cada organización en materia de cooperación para la innovación

Instituciones/Objetos de Cooperación	Totalmente Satisfactorio	satisfactorio	Regular	Insatisfactorio	Totalmente Insatisfactorio
Universidades públicas y privadas					
Centros de investigación o desarrollo tecnológico públicos y privados					
Instituciones de formación técnica					
Laboratorios de ensayos					
Entidades de intermediación					
Proveedores					
Empresas relacionadas					
Casa matriz					
Otras empresas					
Consultores					

Muchas Gracias Por su Colaboración

Nombre del entrevistado y cargo \_\_\_\_\_

**ANEXO D**  
**Análisis Programa Nvivo10**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Criterios de un emprendimiento exitoso en el Área Metropolitana del estado Mérida

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

**Nodo**

Nodos\\Apertura de nuevos establecimientos

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No	1.0000	1		1	AR	10/19/2012 4:58 PM
----	--------	---	--	---	----	--------------------

**Crecimiento**

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.2

No	1.0000	1		1	AR	10/19/2012 8:15 PM
----	--------	---	--	---	----	--------------------

el número de locales o sucursales está creciendo

**Nodos\\Buena Relación con el entorno**

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No	1.0000	1		1	AR	10/19/2012 8:53 PM
----	--------	---	--	---	----	--------------------

Habilidad para relacionarse, ser flexible, escuchar más, ser solidario, si uno hace el bien le va bien

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto G

No 0.0567 2

1 AR 10/19/2012 8:52 PM

Incentiva alianzas y relaciones con socios comerciales, gobierno, proveedores, universidades, parques tecnológicos y consumidores (se comparten riesgos, costos y complejidad) en un marco de honestidad, transparencia y confianza.

2 AR 10/19/2012 8:53 PM

Aprovecha las ventajas del entorno innovador que pueda existir en su contexto (incentivos, zona libre, relaciones, parques tecnológicos, leyes, redes de intercambio...)

Nodos\\Calidad de producto o servicio

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.0837 2

1 AR 10/19/2012 8:37 PM

calidad del servicio o productos ofertados

2 AR 10/19/2012 8:38 PM

Capacidad de ofrecer procesos y productos (bienes o servicios), nuevos o mejorados, reflejado en la calidad

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0878 3

1 AR 10/19/2012 8:40 PM

Han sabido mantener niveles de calidad de servicio y tienen clara la orientación de valor compartido

2 AR 10/19/2012 8:44 PM

Chocolatería fina, ejemplo de una gama de producto de alta calidad, con servicio de atención al cliente con excelente calidad.

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por iniciales	Modificado en
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

3 AR 10/19/2012 8:47 PM

Ofrece productos y/o servicios de calidad con un importante potencial de mercado. Esta calidad necesariamente está vinculada a la responsabilidad social y ambiental a la hora de producir (producción limpia y gestión ambiental) y distribuir (y la distribución debería incluir la gestión de residuos y elección eficiente y responsables de sus colaboradores) y ofrecer servicio de calidad.

Nodos\\Crecimiento

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No 1.0000 2

1 AR 10/19/2012 4:58 PM

niveles de rentabilidad

2 AR 10/19/2012 4:58 PM

niveles de venta, crecimiento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 8:35 PM

Esta consolidado a nivel nacional

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 1  
1 AR 10/19/2012 7:56 PM

Debe formular muy bien su propuesta, que tenga un fin social porque muchas estructuras organizativas del estado están avocadas a apoyar a empresas que tengan un fin social además de la rentabilidad y es importante tener las fuentes de recursos ya que la idea puede ser muy buena, pero si no hay apoyo financiero no funciona

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 3 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.2

No 1.0000 1  
1 AR 10/19/2012 8:16 PM

Crecimiento

www.bdigital.ula.ve

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.0893 1  
1 AR 10/19/2012 2:36 PM

El crecimiento o mantenimiento del negocio o actividad empresarial, reflejado en el aumento de volumen de ventas de clientes externos o de clientes atendidos.

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0220 2  
1 AR 10/19/2012 8:45 PM

empresa que se ha mantenido en el mercado e incursionado nacionalmente

2 AR 10/19/2012 8:50 PM

Mantiene una gestión financiera saludable (optimización de la estructura financiera)

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Nodos\\Emprendimientos Exitosos

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No	1.0000	1	1	AR	10/19/2012 4:57 PM
----	--------	---	---	----	--------------------

Empresas Exitosas: KaKao, café del jardín botánico

Alexis Montilla porque en su momento tuvo la claridad de lo que quería y en algún momento supo integrar de manera intuitiva interrelaciono el lanzamiento de un producto con una comunicación innovadora. Ver de qué manera innovadora se puede entretener a la gente.

Free Ways, porque tiene unos estándares de calidad muy altos a nivel nacional e internacional

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.1

No	1.0000	1	1	AR	10/19/2012 7:49 PM
----	--------	---	---	----	--------------------

Sea fundamentado en satisfacer las necesidades del cliente o el consumidor. Satisfacer al cliente y que se actué de esa manera. en la medida en que el emprendimiento este orientado al cliente tengo que tener conocimiento del cliente

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.2

No	1.0000	4	1	AR	10/19/2012 7:52 PM
----	--------	---	---	----	--------------------

Free Ways

			2	AR	10/19/2012 7:53 PM
--	--	--	---	----	--------------------

Frosinone

3 AR 10/19/2012 7:53 PM

Kasamigos

4 AR 10/19/2012 7:53 PM

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4

Nc 1.0000 8

1 AR 10/19/2012 8:20 PM

Alexis Montilla

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 5 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
				2	AR	10/19/2012 8:20 PM
EcoWild				3	AR	10/19/2012 8:20 PM
La Nota				4	AR	10/19/2012 8:21 PM
La Cucaracha				5	AR	10/19/2012 8:21 PM
Siems				6	AR	10/19/2012 8:21 PM
RS Marketing				7	AR	10/19/2012 8:21 PM
Foto estudio Venezuela						

8 AR 10/19/2012 8:21 PM

Ultrabikex

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 2

1 AR 10/19/2012 7:58 PM

La heladería Coromoto

2 AR 10/19/2012 7:58 PM

Alexis Montilla

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.0202 1

1 AR 10/19/2012 8:39 PM

La Cadena de Comida Rápida La Nota,

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 6 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado en
----------	---------------	-----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0152 4

1 AR 10/19/2012 8:39 PM

Los parques temáticos de Alexis Montilla

2 AR 10/19/2012 8:42 PM

Programa Andes Tropicales.

3 AR 10/19/2012 8:42 PM

Chocolates la Mucuy:

4 AR 10/19/2012 8:45 PM

Heladerías Vivaldi

Nodos\\Enfoque en el entorno merideño

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 2

1 AR 10/19/2012 7:59 PM

En Mérida tener en cuenta características de población que es educada

2 AR 10/19/2012 8:10 PM

Tomar en cuenta servicios turísticos

www.bdigital.ula.ve

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0931 2

1 AR 10/19/2012 8:41 PM

Sin duda contribuyen al desarrollo local de Mérida, a través del fomento del turismo y sus actividades colaterales.

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 7 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
				2	AR	10/19/2012 8:42 PM

Ha desarrollado una metodología de trabajo para instaurar en algunos pueblos un modelo de negocio que beneficia a la comunidad. Involucra levantamiento cartográfico, diseño de rutas, capacitación de servicios, asesoramiento, supervisión, restauración de viviendas (mucuposadas), etc. Los propietarios de las mucuposadas pasan a ser micro-empresarios parte de este modelo y generan ingresos para sus familias y progreso para la población. Un modelo que respeta y consolida la cultura de los pueblos y su relación con el medio ambiente.

Nodos\\Está orientado al mercado

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No	0.0664	2			
.....					
			1	AR	10/19/2012 8:46 PM

Está orientado al Mercado

			2	AR	10/19/2012 8:47 PM
--	--	--	---	----	--------------------

Conoce el mercado para lo cual debe continuamente analizar información sobre su macroentorno (política, competencia, tecnología, cultura...) y su microentorno (empresa, proveedores, empresas de canal, mercados de clientes, competidores y otros grupos de interés). Independientemente del tamaño de la empresa que lidere, se mantiene informada de lo acontece en su entorno y ese conocimiento le permite planificar estratégicamente su futuro.

Nodos\\Innovación

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No	1.0000	1			
.....					
			1	AR	10/19/2012 4:55 PM

la innovación, la creatividad para generar ideas y adaptarse al mercado

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 8 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 7:48 PM

Lo primero es que se apoyen en el conocimiento de sus procesos gerenciales y se convierta en un know-how específicos e innovar y ser la punta de lanza, el conocimiento es lo que le va brindar a la organización la capacidad de innovar. Conocimiento e innovación

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4

No 1.0000 6

1 AR 10/19/2012 8:19 PM

Agregando nuevos productos, siempre tienen oferta de nuevos productos o servicios

2 AR 10/19/2012 8:19 PM

Siempre están pendientes de las tendencias

3 AR 10/19/2012 8:34 PM

son conceptos innovadores

4 AR 10/19/2012 8:34 PM

tiempo en el Mercado

5 AR 10/19/2012 8:34 PM

Expandirse en su línea de servicios

6 AR 10/19/2012 8:22 PM

empresa innovadora en servicio al cliente

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 2

1 AR 10/19/2012 7:57 PM

Ser una propuesta innovadora y creativa porque los consumidores están buscando satisfacer sus necesidades con ideas innovadores. Los grandes emprendimientos han sido innovadores.

2 AR 10/19/2012 8:11 PM

Ser creativos, conseguir una idea estupenda que sea diferente a lo que hay actualmente

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
Documento						
	Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5					
No		0.0466	1			
				1	AR	10/19/2012 8:38 PM
	Capacidad de ofrecer procesos y productos (bienes o servicios), nuevos o mejorados,					
	Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6					
No		0.0175	2			
				1	AR	10/19/2012 8:40 PM
	Ejemplo de creatividad y visión de futuro					
				2	AR	10/19/2012 8:48 PM
	Incentiva la creatividad e innovación entre su personal y patenta sus productos.					
	Nodos\\Participación en el mercado					
	Audio					
	Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1					
No		1.0000	1			
				1	AR	10/19/2012 4:57 PM
	Posicionamiento					
	Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4					

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 8:18 PM

Que la marca este bien posicionada, una buena marca de valor, que han desarrollado una oferta de valor, en un nivel alto de reconocimiento

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 10 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.2

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 8:15 PM

la publicidad y el conocimiento del consumidor crece también es indicador de éxito

www.bdigital.ula.ve

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.0303 1

1 AR 10/19/2012 8:38 PM

Comunicación "boca a boca", buena imagen en el mercado

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0341 2

1 AR 10/19/2012 8:43 PM

posicionada en el mercado merideño,

2 AR 10/19/2012 8:44 PM

Tienen muy clara la oferta de valor que deben ofrecer y las estrategias de marketing adecuadas. Han sabido cuidar su mezcla de productos, innovando en canales de distribución y servicios complementarios.

Nodos\\Recursos Humanos

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 4:56 PM

Fortalezas internas, ser apasionado

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 11 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 7:55 PM

Creo que la formación del personal es fundamental

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.0623 1

1 AR 10/19/2012 8:37 PM

Estabilidad laboral y mejora en las condiciones de trabajo de los empleados o funcionarios de la organización.

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0857 3

1 AR 10/19/2012 8:49 PM

El emprendedor exitoso actualiza sus conocimientos continuamente, lo que le permite desarrollar habilidades y capacidades para gerenciar.

2 AR 10/19/2012 8:49 PM

El emprendimiento exitoso cuenta con recurso humano calificado y motivado. Por supuesto es clave su permanencia en la empresa y esto pasa por generar cultura empresarial compartida que fomente el compromiso.

3 AR 10/19/2012 8:49 PM

En este sentido, gestiona sus recursos humanos en función del equilibrio trabajo-familia-ocio, fomenta el aprendizaje, información en la empresa, igualdad, retribución, evaluación, inclusión, perspectivas profesionales, salud y seguridad en el trabajo

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Nodos\\Responsabilidad Social

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 7:52 PM

La responsabilidad social, no como un tema de moda, sino que desde hace mucho tiempo la responsabilidad como preocupación por el ambiente, por la sociedad viene jugando un papel muy importante ya que un emprendimiento está preocupado no por satisfacer al cliente sino retribuye de una u otra forma al cliente y al entorno y que contribuya moralmente a retribuir a la sociedad, en esa medida la sociedad percibe a esa organización como beneficiosa y la misma sociedad va a estar inclinada a proteger los intereses de las empresas

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2012 7:56 PM

Debe formular muy bien su propuesta, que tenga un fin social porque muchas estructuras organizativas del estado están avocadas a apoyar a empresas que tengan un fin social además de la rentabilidad y es importante tener las fuentes de recursos ya que la idea puede ser muy buena, pero si no hay apoyo financiero no funciona

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.1723 4

1 AR 10/19/2012 8:42 PM

Ha desarrollado una metodología de trabajo para instaurar en algunos pueblos un modelo de negocio que beneficia a la comunidad. Involucra levantamiento cartográfico, diseño de rutas, capacitación de servicios, asesoramiento, supervisión, restauración de viviendas (mucuposadas), etc. Los propietarios de las mucuposadas pasan a ser micro-empresarios parte de este modelo y generan ingresos para sus familias y progreso para la población. Un modelo que respeta y consolida la cultura de los pueblos y su relación con el medio ambiente.

2 AR 10/19/2012 8:45 PM

Generando empleo y llevando a cabo acciones sociales.

3 AR 10/19/2012 8:46 PM

Actúa con responsabilidad social: actúa éticamente y reconoce su entorno social y cultural. Respeto al medio ambiente, derechos humanos y tiene claro el concepto de sostenibilidad.

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 13 of 18

10/20/2012 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado en
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

4 AR 10/19/2013 8:52 PM

Apuesta por el desarrollo local de la comunidad que alberga la empresa. Propulsa el valor compartido entre la empresa y la comunidad. La comunidad le provee los recursos naturales, humanos, financieros, físicos, monetarios, clientes, entre otros. En este sentido, el emprendedor de mente amplia, progresista y de espíritu social contribuye al progreso local y así garantiza la sostenibilidad en el tiempo de la iniciativa empresarial.

Nodos\\Satisfacción del Cliente

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 4:58 PM

satisfacción de los clientes

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.1

No 1.0000 3

1 AR 10/19/2013 7:49 PM

Sea fundamentado en satisfacer las necesidades del cliente o el consumidor. Satisfacer al cliente y que se actué de esa manera. en la medida en que el emprendimiento este orientado al cliente tengo que tener conocimiento del cliente

2 AR 10/19/2013 7:51 PM

Las empresas exitosas si se preocupan por sus clientes.

3 AR 10/19/2013 7:51 PM

Mejoran sus procesos productivos y gerenciales en función de mejorar los atributos de productos y formas de servicios para mejorar las experiencias del cliente

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4

No 1.0000 2

1 AR 10/19/2013 8:19 PM

con clientes fieles, que siempre recomienda la marca y repiten la compra,

2 AR 10/19/2013 8:22 PM

empresa innovadora en servicio al cliente

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 14 of 18

10/20/2013 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 7:57 PM

Ser una propuesta innovadora y creativa porque los consumidores están buscando satisfacer sus necesidades con ideas innovadores. Los grandes emprendimientos han sido innovadores.

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto3.2

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 8:14 PM

La tasa de reclamos y devoluciones han disminuido, ya que tiene éxito si hay menos reclamos y más satisfacción

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 5

No 0.2207 2

1 AR 10/19/2013 8:36 PM

Aumento y mantenimiento de la satisfacción del cliente (internos y externos) a quien presta

2 AR 10/19/2013 8:38 PM

Fidelidad real de los clientes o usuarios a quienes va dirigido el producto; es decir, que los clientes no elijan el servicio o productos de la empresa por no tener otra opción, sino que luego de hacer una evaluación previa de otras alternativas seleccionen libremente a la misma empresa u organización

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0291 1

1 AR 10/19/2013 8:44 PM

Tienen muy clara la oferta de valor que deben ofrecer y las estrategias de marketing adecuadas. Han sabido cuidar su mezcla de productos, innovando en canales de distribución y servicios complementarios.

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado el
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

Nodos\\Sustentabilidad

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.1

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 7:52 PM

La responsabilidad social, no como un tema de moda, sino que desde hace mucho tiempo la responsabilidad como preocupación por el ambiente, por la sociedad viene jugando un papel muy importante ya que un emprendimiento está preocupado no por satisfacer al cliente sino retribuye de una u otra forma al cliente y al entorno y que contribuya moralmente a retribuir a la sociedad, en esa medida la sociedad percibe a esa organización como beneficiosa y la misma sociedad va a estar inclinada a proteger los intereses de las empresas

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.1191 3

1 AR 10/19/2013 8:41 PM

Sin duda contribuyen al desarrollo local de Mérida, a través del fomento del turismo y sus actividades colaterales.

2 AR 10/19/2013 8:42 PM

Ha desarrollado una metodología de trabajo para instaurar en algunos pueblos un modelo de negocio que beneficia a la comunidad. Involucra levantamiento cartográfico, diseño de rutas, capacitación de servicios, asesoramiento, supervisión, restauración de viviendas (mucuposadas), etc. Los propietarios de las mucuposadas pasan a ser micro-empresarios parte de este modelo y generan ingresos para sus familias y progreso para la población. Un modelo que respeta y consolida la cultura de los pueblos y su relación con el medio ambiente.

3 AR 10/19/2013 8:46 PM

Actúa con responsabilidad social: actúa éticamente y reconoce su entorno social y cultural. Respeto al medio ambiente, derechos humanos y tiene claro el concepto de sostenibilidad.

Nodos\\Tiempo en el Mercado

Audio

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 1

No 1.0000 3

1 AR 10/19/2013 4:55 PM

Compromiso

Informes\\Resumen de codificación por informe de nodo

Page 16 of 13

10/20/2013 8:06 AM

Agregado	Clasificación	Cobertura	Número de referencias de codificación	Número de referencia	Codificado por Iniciales	Modificado ei
----------	---------------	-----------	---------------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------

2 AR 10/19/2013 4:55 PM

confianza, ser perseverante y tener determinación

3 AR 10/19/2013 4:58 PM

tiempo en el mercado

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 2.2

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 7:54 PM

El tiempo de vida en el mercado,

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 4

No 1.0000 1

1 AR 10/19/2013 8:18 PM

El tiempo en que ha permanecido en el mercado, mirando una empresa que tenga más de cinco años y que haga bien su trabajo es exitoso

Documento

Elementos internos\\Entrevistas\\Experto 6

No 0.0178 3

1 AR 10/19/2013 8:41 PM

Sostenibilidad de la empresa.

2 AR 10/19/2013 8:41 PM

Respeto al medio ambiente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO E.**

**Frases de Factores de Éxito de Emprendimientos Exitosos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

"Siempre ha manejado lo mismo"
"Nueva sede, cambios en tecnología, cambios a nivel de estructura organizacional"
"En 15 años pasamos de tener 500mts a 3000 mts de terreno, buscando nuevos servicios mejorados para nuestros clientes, en cuanto a la gastronomía 3 veces al año cambiamos nuestro menú e incorporamos productos naturales a nuestras recetas libre de químicos"
"La innovación es a todo nivel, está en la cultura de la organización, tenemos la innovación en la política de la calidad, tenemos indicadores de innovación tecnológica, mide la cantidad de innovación por trabajador en cada departamento, si tenemos más trabajadores debe haber más innovaciones para mantener el indicador"
"Productos nuevos, rentables, la innovación, visitas a ferias, exposiciones, nueva maquinaria, es nuestro día a día"
"Pasamos de vender tortas en un carro en la calle a un local d tradición para encuentro entre amigos, la variedad de nuestras tortas"
"Nuestro producto es único 100% natural"
"Los procesos de producción aún son muy manuales"
"Periódicamente creamos productos nuevos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes"
"La clave del éxito reside en la innovación, ya que diferencia de los competidores y ser único"
"Es parte de nuestro día a día aplicar nuevas materiales, colores, diseños para satisfacer a nuestros clientes"
"Buscamos siempre nuevos productos de tendencia actual"
"Este negocio es único en la región"
"Buscamos siempre nuevos productos de tendencia actual para introducirlos en el mercado merideño"
"Buscamos siempre en innovar en sabores y sorprender a los clientes"
"Estar siempre a la vanguardia, estar un paso delante de lo que demanda el mercado"
"Porque siempre se busca mejorar los procesos y las fórmula"
"Las nuevas formas de construcción que hemos aplicado para bajar costos"

"Productos nuevos es nuestro día a día, vivimos de innovar, desarrollar la biotecnología"
"Vendemos lo que demanda el constructor"
"El service al client "
"Buscamos siempre nuevos productos de tendencia actual y hacer campañas nuevas que atraigan al público"
"Somos pioneros en el área de consultoría en Mérida"
"Cada día introducimos nuevos productos para satisfacer a nuestros clientes y que no se aburran de los mismo"
"Nueva sede, cambios en tecnología, cambios a nivel de estructura organizacional"
"Habitaciones con personalidad, un concepto innovador para la ciudad de Merida"
"Siempre buscamos nuevas tecnología para mejorar nuestras transmisiones"
"Este negocio es único en la región"

www.bdigital.ula.ve

**ANEXO F**  
**Matriz de Correlación**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)









**ANEXO G**

**Matriz de Comunalidades**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Comunalidades <sup>a</sup>		
	Inicial	Extracción
2. ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?	1.000	.908
3. ¿Cuánto ha sido el crecimiento de su empresa en los últimos 5 años?	1.000	.848
4. ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?	1.000	.995
6. ¿Existen diferencias en la remuneración de sus empleados de acuerdo a su grado de instrucción?	1.000	.996
7.2.a I&D	1.000	.999
7.2 b Adquisición de tecnología incorporada al capital	1.000	.999
7.2.c Adquisición de tecnología no incorporada al capital	1.000	1.000
7.2 d Capacitación	1.000	.998
7.2 e Cambios organizacionales	1.000	.991
7.2.f Diseño	1.000	1.000
7.2 g Mercadeo y/o comercialización	1.000	.996
12. 1 Si la respuesta anterior es mayor a "0", Señale las áreas de aplicación de las consultorías:	1.000	.989
14. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica?	1.000	.996
14.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:	1.000	.997
15. ¿ha realizado alguno de los miembros de su empresa algún entrenamiento en Innovación?	1.000	1.000
16. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión y administración?	1.000	.998
17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de modernización organizacional?	1.000	.999
17.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de modernización organizacional ha realizado	1.000	.999
18.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, Estos productos son nuevos para:	1.000	.992
18.2 ¿La innovación afecta las características principales del producto?	1.000	1.000

20. ¿Ha introducido en la empresa procesos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?	1.000	.912
a) Rentabilidad	1.000	1.000
b) Flujo de caja	1.000	.994
c) Participación en el mercado	1.000	.999
d) Competitividad	1.000	.993
e) Productividad	1.000	1.000
f) Impacto medio ambiental	1.000	.994
h) Relaciones laborales	1.000	.993
23. ¿Cuál ha sido el impacto en desempeño económico de la empresa a raíz de la introducción de innovaciones de producto,	1.000	.994
25. ¿Ha solicitado la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	1.000	1.000
26. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha obtenido la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	1.000	1.000
27. ¿Tiene la empresa procesos certificados?	1.000	.999
28.a.1.Ø Conservar mercado actual	1.000	.999
28.a.2.Ø Ampliar el mercado actual	1.000	.999
28.a.3.Ø Abrir mercado nuevo	1.000	.999
28.b.1.Ø Costos laborales unitarios	1.000	.997
28.b.4.Ø Disminución de la tasa de devoluciones	1.000	1.000
28.c.1.Ø Mejorar calidad productos	1.000	.999
28.c.3.Ø Disminuir impacto ambiental	1.000	.990
28.d.1.Ø Reemplazar productos obsoletos	1.000	.997
28.d.2.Ø Ampliar líneas habituales	1.000	.994
28.d.3.Ø Abrir líneas nuevas	1.000	.992
28.d.4.Ø Introducir productos ambientalmente sanos	1.000	.999
28.e.1.Ø Flexibilizar producción	1.000	.998
28.e.2.Ø Reducir tiempos muertos	1.000	.997

28.f.2.Ø Conocimientos científico-tecnológicos nuevos	1.000	.999
a) Departamento interno de I&D	1.000	.997
b) Departamento de producción	1.000	.999
c) Departamento de ventas y mercadeo	1.000	.997
e) Directivos de la empresa	1.000	.997
f) Competidores	1.000	.999
30. ¿Ha realizado la empresa algún acuerdo de cooperación para la innovación con otras organizaciones en los últimos 5 años?	1.000	.825
a) Universidades públicas y privadas	1.000	.999
f) Proveedores	1.000	.996
g) Empresas relacionadas	1.000	.552
<b>Método de extracción: Análisis de Componentes principales.</b>		
a. Sólo aquellos casos para los que 1.1. 1 ¿Considera que la innovación ha jugado un papel determinante en el éxito de su empresa? = Si, serán utilizados en la fase de análisis.		

www.bdigital.ula.ve

**ANEXO H**

**Matriz de Correlación en Componentes**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Matriz de componentes <sup>2,5</sup>							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Cuál cree usted que es la participación de su empresa en el mercado merideño?	,219	,609	,018	-,464	,437	,269	-,100
3. ¿Cuánto ha sido el crecimiento de su empresa en los últimos 5 años?	-,294	,826	-,096	-,123	-,181	,145	-,014
4. ¿Cuál cree usted que es el grado de satisfacción de sus clientes?	,123	,174	-,622	,578	-,288	-,381	,008
6. ¿Existen diferencias en la remuneración de sus empleados de acuerdo a su grado de instrucción?	,142	-,607	-,518	-,512	,270	,060	-,034
7.2.a I&D	,452	-,264	,495	-,103	-,660	,165	,081
7.2 b Adquisición de tecnología incorporada al capital	,560	-,208	,216	-,629	,276	-,145	-,323
7.2.c Adquisición de tecnología no incorporada al capital	,540	,589	-,369	,214	,124	,158	,372
7.2 d Capacitación	,367	,263	,644	,048	,244	-,349	-,442
7.2 e Cambios organizacionales	,637	,338	-,180	,211	,024	-,415	,469
7.2.f Diseño	,297	,388	-,050	,708	,243	,359	-,264
7.2 g Mercadeo y/o comercialización	,341	,527	-,620	-,350	,095	,132	,262
12. 1 Si la respuesta anterior es mayor a "0", Señale las áreas de aplicación de las consultorías:	-,602	-,101	,077	,403	-,343	-,542	,193
14. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación tecnológica?	-,608	-,137	,524	-,272	,421	,285	-,026
14. 1 Si su respuesta anterior es afirmativa, indique hacia qué objetivos ha sido orientada:	-,649	,197	,608	-,311	,146	,216	,045
15. ¿ha realizado alguno de los miembros de su empresa algún entrenamiento en Innovación?	,813	-,054	,143	-,490	-,231	,146	,030
16. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años programas de capacitación en gestión y administración?	,371	-,364	-,422	,274	,255	,172	,616

17. ¿Ha realizado la empresa en los últimos 5 años algún tipo de modernización organizacional?	,403	-,261	,478	,342	,397	,398	,326
17.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, determine cuales tipos de modernización organizacional ha realizado	,495	-,368	,412	,372	,424	,338	,126
18.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, Estos productos son nuevos para:	-,237	,424	,032	-,098	,467	,627	,367
18.2 ¿La innovación afecta las características principales del producto?	-,830	,443	,316	,074	-,050	-,033	,073
20. ¿Ha introducido en la empresa procesos nuevos o mejorados en los últimos 5 años?	-,668	-,221	-,059	-,587	-,118	-,163	,167
22. a) Rentabilidad	-,297	-,354	-,042	,669	,144	,493	,271
22. b) Flujo de caja	-,363	-,715	-,299	-,054	,249	,415	-,159
22. c) Participación en el mercado	-,012	-,231	,500	,258	-,265	,727	-,173
22. d) Competitividad	,167	-,146	,915	,194	-,221	-,091	,111
22. e) Productividad	-,813	,054	-,143	,490	,231	-,146	-,030
22. f) Impacto medio ambiental	,823	,128	,182	,460	-,229	-,025	-,049
22. h) Relaciones laborales	,167	-,146	,915	,194	-,221	-,091	,111
23. ¿Cuál ha sido el impacto en desempeño económico de la empresa a raíz de la introducción de innovaciones de producto,	-,823	-,128	-,182	-,460	,229	,025	,049
25. ¿Ha solicitado la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	-,813	,054	-,143	,490	,231	-,146	-,030
26. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Ha obtenido la empresa patentes en el país y en el exterior en los últimos 5 años?	-,813	,054	-,143	,490	,231	-,146	-,030
27. ¿Tiene la empresa procesos certificados?	-,697	-,651	-,193	,225	-,026	-,022	-,001
28. a.1. Ø Conservar mercado actual	,086	-,357	,684	,483	,009	,384	-,123
28. a.2. Ø Ampliar el mercado actual	-,159	,814	-,223	,071	-,503	,046	,024
28. a.3. Ø Abrir mercado nuevo	,508	-,556	-,532	,267	,241	-,066	-,120
28. b.1. Ø Costos laborales unitarios	-,641	,641	-,397	,109	,041	,035	-,044
28. b.4. Ø Disminución de la tasa de devoluciones	-,813	,054	-,143	,490	,231	-,146	-,030

28.c.1.Ø Mejorar calidad productos	,352	-,724	-,153	-,495	-,272	-,023	,087
28.c.3.Ø Disminuir impacto ambiental	-,334	-,187	-,102	-,894	,090	,139	,078
28.d.1.Ø Reemplazar productos obsoletos	,257	,197	,652	-,009	,617	-,290	,055
28.d.2.Ø Ampliar líneas habituales	,001	-,307	,525	,204	-,751	-,026	,133
28.d.3.Ø Abrir líneas nuevas	-,074	-,653	,043	,662	-,345	-,024	-,026
28.d.4.Ø Introducir productos ambientalmente sanos	,508	-,556	-,532	,267	,241	-,066	-,120
28.e.1.Ø Flexibilizar producción	,351	,934	-,013	,032	,026	,010	-,037
28.e.2.Ø Reducir tiempos muertos	,257	,197	,652	-,009	,617	-,290	,055
28.f.2.Ø Conocimientos científico-tecnológicos nuevos	,386	,762	,347	,017	,355	-,151	,004
29.a) Departamento interno de I&D	,244	,869	-,307	,037	-,251	,141	-,062
29.b) Departamento de producción	,733	,377	-,075	,207	,482	-,177	-,085
29.c) Departamento de ventas y mercadeo	-,417	,189	,382	,360	,636	-,327	,019
29.e) Directivos de la empresa	,244	,869	-,307	,037	-,251	,141	-,062
29.i) Competidores	,508	-,556	-,532	,267	,241	-,066	-,120
30. ¿Ha realizado la empresa algún acuerdo de cooperación para la innovación con otras organizaciones en los últimos 5 años?	,045	-,085	,563	-,325	-,017	-,559	,285
30.1.a) Universidades públicas y privadas	,508	-,556	-,532	,267	,241	-,066	-,120
30.1.f) Proveedores	-,115	,634	,004	,397	-,305	,546	-,181
30.1.g) Empresas relacionadas	-,247	-,111	-,099	-,658	,074	,173	,011
Método de extracción: Análisis de componentes principales.							
a. 7 componentes extraídos							

**ANEXO I**

**Cartas de Validación de Instrumentos**

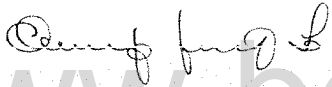
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Alice Araujo, portadora de la C.I. N°: 4.319.381, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: **ROL DE LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL ÁREA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA**, presentado por la Lcda. ADRIANA MARÍA RANGEL MORALES, portadora de la C.I. N°: 13.946.341, para optar al grado de Magister Scientiae en Administración.

Se realizaron observaciones de forma, para una mejor redacción y simplificación del contenido de algunos ítems. Como evaluación global se considera **válido y confiable**.

Constancia que se expide por parte interesada a los seis días del mes de noviembre de 2013.



Prof. Alice Araujo

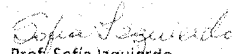
C.I. N° 4.319.381

#### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Sofía Izquierdo, portadora de la C.I. N°: 4.491.979, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: **ROL DE LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL ÁREA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA**, presentado por la Lcda. ADRIANA MARÍA RANGEL MORALES, portadora de la C.I. N°: 13.946.341, para optar al grado de Magister Scientiae en Administración.

**Se considera que el instrumento es válido y confiable.**

Constancia que se expide por parte interesada a los seis días del mes de noviembre de 2013.

  
Prof. Sofía Izquierdo

C.I. N° 4.491.979

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Yo, María José Bendito, portadora de la C.I. N°: 10.103.568, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Proyecto: **ROL DE LA INNOVACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS EXITOSOS DEL ÁREA METROPOLITANA DEL ESTADO MÉRIDA**, presentado por la Lcda. ADRIANA MARÍA RANGEL MORALES, portadora de la C.I. N°: 13.946.341, para optar al grado de Magister Scientiae en Administración.

**Se considera que el instrumento es válido y confiable.**

Constancia que se expide por parte interesada a los seis días del mes de noviembre de 2013.

  
Prof. María José Bendito

C.I. N° 10.103.568

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)