



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**“ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS EN PROYECTOS DE  
INNOVACIÓN Y MEJORA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN CORPORACIÓN  
FAVORITA C.A.”**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Ingeniero  
en Finanzas y Auditoría, CPA**

**Autor:**

**Joffre Roberto Andrade Melo**

**Director:**

**Carlos Sánchez González, PhD**

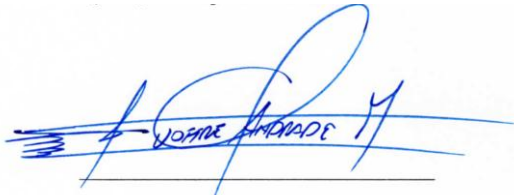
**Quito – Ecuador**

**2016**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Joffre Roberto Andrade Melo, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de grado.

Quito, 29 de junio del 2016



Joffre Roberto Andrade Melo

C.C. 100300933-7

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente dejo constancia de que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por el señor Joffre Roberto Andrade Melo para la obtención del título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría, CPA. En tal virtud, acepto asesorar al estudiante en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del trabajo de grado hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Quito a los 26 días del mes de Febrero del 2016



Carlos Sánchez González, PhD

C.C. 1719012203

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**  
**PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100300933-7
APELLIDO Y NOMBRES:	ANDRADE MELO JOFFRE ROBERTO
DIRECCIÓN:	HUMBERTO ALBORNOZ
EMAIL:	joff14_andrade@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023210639
TELÉFONO MOVIL:	0995805710

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.
AUTOR O AUTORES:	JOFFRE ROBERTO ANDRADE MELO
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	JUNIO 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	CARLOS SANCHEZ GONZÁLEZ, PhD
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	En el presente documento se realiza un análisis de dimensiones cualitativas y cuantitativas que afectan al uso de los recursos y los resultados de proyectos de intraemprendimiento en Corporación Favorita a través de su unidad de innovación

	<p>organización, competencias del recurso humano, y responsabilidad social. Por otro lado, las dimensiones cuantitativas a considerar para la optimización de los recursos son un adecuado costeo y la valoración de los beneficios a través de un análisis financiero.</p> <p>El estudio permitió determinar que existen varias deficiencias, en especial en lo referente a las dimensiones de liderazgo, planificación y procesos, en el ámbito cualitativo; y de falta de costeo y de evaluación de beneficios financieros, en lo cuantitativo. Para cada uno de los temas evaluados, el presente documento procede a recomendar propuestas de acción para mejorar las operaciones de la unidad con lo que se busca que las operaciones de Favorita Innova se realicen con un óptimo uso de los recursos, especialmente en lo referente al tiempo que dedican los intraemprendedores a las actividades y a la valoración oportuna y técnica de los beneficios esperados de los proyectos.</p>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	<p>Intraemprendimiento – valoración financiera y no financiera de proyectos – Corporación Favorita – Favorita Innova</p>
<b>ABSTRACT:</b>	<p>This paper shows an analysis of qualitative and quantitative dimensions that affect the use of resources and results of projects of inter-entrepreneurship in Favorita Corporation through its innovation unit called Favorita Innova; and contributions to financial and non-financial assessment of the activities.</p> <p>Through a mixed study (exploratory and descriptive) based on a literature and field research, it was determined that the dimensions ensure optimum use of resources in inter-entrepreneurship activities are both qualitative and quantitative. Qualitative dimensions are critical leadership, strategic planning, customer satisfaction, processes, organization, human resource competencies, and social responsibility. On the other hand, quantitative considered for the optimization of resources dimensions are adequate costing</p>

	<p>and valuation of benefits through a financial analysis.</p> <p>The study allowed us to determine that there are several shortcomings, especially with regard to the dimensions of leadership, planning and processes, qualitative field; and lack of costing and evaluation of financial benefits, the quantitative. For each of the subjects evaluated, this paper proceeds to recommend proposals for action to improve operations of the unit with which it is intended that operations Favorita Innova is made with optimal use of resources, especially with regard to intrapreneurs time dedicated to activities and timely and technical assessment of the expected benefits from the projects.</p>
<b>KEYWORDS</b>	Inter- entrepreneurship - financial and non-financial evaluation of projects - Corporación Favorita – Favorita Innova

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f. 

ANDRADE MELO JOFFRE ROBERTO

1003009337

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **JOFFRE ROBERTO ANDRADE MELO**, CI 100300933-7 autor del proyecto titulado: **Análisis para optimizar recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en Corporación Favorita C.A.** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 29 de Junio del 2016

f.

**JOFFRE ROBERTO ANDRADE MELO**

CC. 100300933-7

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



Quito, 14 de Mayo del 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Yo, **JONATHAN LAWRENCE WRIGHT FERRI**, con cédula de identidad N.- 1707317887, en calidad de Vicepresidente Comercial de Corporación Favorita C.A. autorizo a **JOFFRE ROBERTO ANDRADE MELO**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "Análisis para optimizar recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en Corporación Favorita C.A.", basada en la información proporcionada por la compañía.

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

**JONATHAN LAWRENCE WRIGHT FERRI**

**C.C. 1707317887**



## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis queridos padres, hermanos, adorada esposa y en especial a mi hijo Joffre Matías por ser mi motor de vida y base de inspiración.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mi amada familia, por ser mi apoyo y base de mis progresos personales y profesionales.

También quiero manifestar mi gratitud a mi alma máter, la Universidad Tecnológica Equinoccial, a todas las autoridades, personal de servicios y personal docente, en particular a mi director de tesis, por su inestimable ayuda en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, deseo agradecer a la Corporación Favorita C.A., de manera especial a Favorita Innova, por permitirme realizar el presente estudio. Espero que los resultados sean de utilidad para la mejora de las actividades en favor no solo de la organización sino de toda la sociedad.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 El problema de investigación .....	1
1.1.1 Problema a investigar .....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico .....	1
1.1.4 Planteamiento del problema .....	1
1.1.5 Formulación del problema.....	4
1.1.6 Sistematización del problema.....	4
1.1.7 Objetivo general .....	5
1.1.8 Objetivos específicos.....	5
1.1.9 Justificaciones.....	5
1.2 Marco referencial .....	7
1.2.1 Marco teórico.....	7
1.2.1.1 Intraemprendimiento.....	8
a. Fidelización y atención al cliente .....	9
b. Ventaja competitiva y dimensiones estratégicas.....	10

c. Innovación en el modelo de negocio.....	11
d. Creación de valor dentro del negocio .....	12
1.2.1.2 Dimensiones cualitativas para optimizar la innovación .....	12
a. Liderazgo.....	13
b. Planificación estratégica .....	14
c. Satisfacción de clientes .....	15
d. Procesos .....	15
e. Organización .....	16
f. Competencias del recurso humano .....	16
g. Responsabilidad social.....	17
1.2.1.3 Dimensiones cuantitativas .....	17
a. Costeo ABC.....	18
b. Análisis financiero .....	19
1.2.1.4 Establecimiento de estrategias .....	20
a. Definición y caracterización del problema.....	20
b. Establecimiento de alternativas de solución .....	20
c. Evaluación de alternativas.....	21
1.2.2 Marco conceptual .....	21
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
2.1 Nivel de estudio.....	23
2.2 Modalidad de la investigación .....	23
2.3 Método .....	24
2.4 Población y muestra .....	24
2.5 Selección instrumentos investigación .....	25
2.6 Procesamiento de datos .....	25
2.7 Metodología técnica específica para el problema planteado.....	26
CAPITULO III. RESULTADOS.....	30
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	30
3.1.1 Liderazgo .....	31
3.1.2 Planificación estratégica.....	33
3.1.3 Satisfacción de clientes.....	35
3.1.4 Procesos.....	37
3.1.5 Organización.....	38
3.1.6 Competencias del recurso humano .....	40

3.1.7 Responsabilidad social .....	42
3.1.8 Evaluación de los costos.....	43
3.1.9 Evaluación de los beneficios .....	44
3.2 Presentación y análisis de resultados .....	45
3.2.1 Liderazgo .....	47
3.2.1.1 Análisis .....	47
3.1.1.2 Propuesta.....	48
3.2.2 Planificación estratégica.....	50
3.2.2.1 Análisis .....	50
3.2.2.2 Propuesta.....	51
3.2.3 Satisfacción del cliente .....	53
3.2.3.1 Análisis .....	53
3.2.3.2 Propuesta.....	54
3.2.4 Procesos .....	55
3.2.4.1 Análisis .....	55
3.2.4.2 Propuesta.....	56
3.2.5 Organización.....	59
3.2.5.1 Análisis .....	59
3.2.5.2 Propuesta.....	60
3.2.6 Competencias del talento humano.....	60
3.2.6.1 Análisis .....	60
3.2.6.2 Propuesta.....	62
3.2.7 Responsabilidad social corporativa .....	63
3.2.7.1 Análisis .....	63
3.2.7.2 Propuesta.....	64
3.2.8 Evaluación de costos .....	65
3.2.8.1 Análisis .....	65
3.2.8.2 Propuesta.....	66
3.2.9 Evaluación de beneficios financieros .....	71
3.2.9.1 Análisis .....	71
3.2.9.2 Propuesta.....	72
3.2.10 Ejemplificación.....	74
CAPITULO IV. DISCUSIÓN .....	87

4.1 Conclusiones .....	87
4.2 Recomendaciones.....	89
BIBLIOGRAFÍA .....	91
ANEXOS .....	98

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de comprensión de la cadena jerárquica .....	32
Tabla 2. Nivel de apoyo de los niveles jerárquicos superiores .....	32
Tabla 3. Necesidad de nombramiento de líder para proyectos .....	32
Tabla 4. Resultados de la observación directa a la esfera de liderazgo en proyectos...	33
Tabla 5. Nivel de comprensión de direccionamiento estratégico entre encuestados ...	34
Tabla 6. Comprensión de políticas internas de selección y desarrollo de proyectos ....	34
Tabla 7. Planteamiento de objetivos, estrategias y actividades de los proyectos .....	34
Tabla 8. Resultados de la observación directa a la esfera de planificación estratégica	35
Tabla 9. Nivel de satisfacción de los intraemprendedores.....	35
Tabla 10. Nivel de búsqueda de satisfacción de clientes internos de CF .....	36
Tabla 11. Búsqueda de satisfacción del cliente externo .....	36
Tabla 12. Resultados de la observación directa a la esfera de satisfacción del cliente.	37
Tabla 13. Nivel de difusión de procesos en Favorita Innova.....	37
Tabla 14. Nivel de conocimiento de los encuestados sobre los procesos .....	37
Tabla 15. Nivel de acatamiento de las acciones a los procesos establecidos .....	38
Tabla 16. Resultados de la observación directa a la esfera de procesos .....	38
Tabla 17. Nivel de conocimiento de la organización de Corporación Favorita.....	39
Tabla 18. Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Favorita Innova.	39
Tabla 19. Resultados de la observación directa a la esfera de organización .....	40
Tabla 20. Asignación de tareas específicas según perfil del intraemprendedor .....	40
Tabla 21. Autoconfianza de los intraemprendedores para la toma de decisiones .....	40
Tabla 22. Facilidad de los encuestados para identificar viabilidad de proyectos .....	41
Tabla 23. Capacidad de los intraemprendedores para estimar presupuestos y tiempos	41
Tabla 24. Resultados de la observación directa a la competencia del talento humano	42
Tabla 25. Nivel de percepción de beneficios por pertenecer a Favorita Innova.....	42
Tabla 26. Nivel de beneficio a los colaboradores de CF por proyectos .....	42
Tabla 27. Resultados de observación directa a la responsabilidad social corporativa.	43
Tabla 28. Resultados de observación directa al costo de los proyectos.....	44
Tabla 29. Resultados de observación directa a la valoración de los beneficios .....	45
Tabla 30. Modelo de informe de costos estimados.....	66
Tabla 31. Modelo de tabla de cálculo de costo real de talento humano: .....	68
Tabla 32. Propuesta de valoración de proyectos.....	73
Tabla 33. Comparación entre situación actual y escenario esperado.....	76
Tabla 34. Costos estimados del proyecto de ejemplo (escenario óptimo).....	77
Tabla 35. Costos estimados del proyecto de ejemplo (escenario actual).....	78
Tabla 36. Determinación de participación ponderada de los beneficios por cada dimensión cualitativa .....	79
Tabla 37. Ahorro en costo estimado por mejora de dimensiones cualitativas.....	79
Tabla 38. Cálculo de costo real de talento humano del proyecto de ejemplo.....	80
Tabla 39. Ahorro en costo real por mejora de dimensiones cualitativas .....	81

Tabla 40. Ejemplificación del asiento contable de registro de I+D .....	82
Tabla 41. Estimación de inversión inicial del proyecto .....	83
Tabla 42. Flujos marginales estimados para el proyecto .....	84
Tabla 43. Indicadores claves de rendimiento para el proyecto de ejemplo .....	85
Tabla 44. Cálculo del Valor Actual Neto del proyecto .....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hilo conductor referencial .....	7
Figura 2. Algunas ventajas del intraemprendimiento .....	9
Figura 3. Dimensiones cualitativas en el intraemprendimiento .....	13
Figura 4. Dimensiones cuantitativas a analizar .....	18
Figura 5. Costeo ABC .....	18
Figura 6. Resumen de valoración de los elementos estudiados .....	46
Figura 7. Valoración del liderazgo por cada una de las herramientas aplicadas .....	47
Figura 8. Valoración de planificación por cada una de las herramientas aplicadas .....	50
Figura 9. Valoración de satisfacción al cliente por cada una de las herramientas aplicadas en el estudio .....	53
Figura 10. Valoración de procesos por cada una de las herramientas aplicadas .....	55
Figura 11. Valoración de organización por cada una de las herramientas aplicadas .....	59
Figura 12. Valoración de competencia del talento humano según las herramientas .....	61
Figura 13. Valoración de responsabilidad social de los proyectos por cada una de las herramientas aplicadas .....	63
Figura 14. Valoración de evaluación de costos según las herramientas aplicadas .....	65
Figura 15. Valoración de evaluación de beneficios financieros según las herramientas aplicadas en el estudio .....	71
Figura 16. Crecimiento en utilidades netas de Corporación Favorita .....	73
Figura 17. Proyección de beneficios por la implementación del proyecto .....	84
Figura 18. Flujo de procesos de implementación de proyectos de innovación de Favorita Innova .....	111
Figura 19. Flujo de procesos de implementación de proyectos de innovación de Favorita Innova .....	112

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de causas y consecuencias .....	99
Anexo 2. Árbol de objetivos .....	100
Anexo 3. Modelo de encuesta aplicada .....	101
Anexo 4. Preguntas guía para la entrevista .....	103
Anexo 5. Modelo de ficha de valoración de proyectos .....	104
Anexo 6. Tabulación de las encuestas .....	106
Anexo 7. Flujos de procesos encontrados en el estudio de campo .....	111



## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente documento se realiza un análisis de dimensiones cualitativas y cuantitativas que afectan al uso de los recursos y los resultados de proyectos de intraemprendimiento en Corporación Favorita a través de su unidad de innovación denominada Favorita Innova; es decir, aportes a una valoración financiera y no financiera de las actividades.

A través de un estudio mixto (exploratorio y descriptivo) basado en una investigación bibliográfica y de campo, se determinó que las dimensiones que aseguran un uso óptimo de los recursos en actividades de intraemprendimiento son tanto cualitativas como cuantitativas. Las dimensiones cualitativas críticas son liderazgo, planeación estratégica, satisfacción de clientes, procesos, organización, competencias del recurso humano, y responsabilidad social. Por otro lado, las dimensiones cuantitativas a considerar para la optimización de los recursos son un adecuado costeo y la valoración de los beneficios a través de un análisis financiero.

El estudio permitió determinar que existen varias deficiencias, en especial en lo referente a las dimensiones de liderazgo, planificación y procesos, en el ámbito cualitativo; y de falta de costeo y de evaluación de beneficios financieros, en lo cuantitativo. Para cada uno de los temas evaluados, el presente documento procede a recomendar propuestas de acción para mejorar las operaciones de la unidad con lo que se busca que las operaciones de Favorita Innova se realicen con un óptimo uso de los recursos, especialmente en lo referente al tiempo que dedican los intraemprendedores a las actividades y a la valoración oportuna y técnica de los beneficios esperados de los proyectos.

Palabras clave: Intraemprendimiento – valoración financiera y no financiera de proyectos –  
Corporación Favorita – Favorita Innova

## **ABSTRACT**

This paper shows an analysis of qualitative and quantitative dimensions that affect the use of resources and results of projects of inter-entrepreneurship in Favorita Corporation through its innovation unit called Favorita Innova; and contributions to financial and non-financial assessment of the activities.

Through a mixed study (exploratory and descriptive) based on a literature and field research, it was determined that the dimensions ensure optimum use of resources in inter-entrepreneurship activities are both qualitative and quantitative. Qualitative dimensions are critical leadership, strategic planning, customer satisfaction, processes, organization, human resource competencies, and social responsibility. On the other hand, quantitative considered for the optimization of resources dimensions are adequate costing and valuation of benefits through a financial analysis.

The study allowed us to determine that there are several shortcomings, especially with regard to the dimensions of leadership, planning and processes, qualitative field; and lack of costing and evaluation of financial benefits, the quantitative. For each of the subjects evaluated, this paper proceeds to recommend proposals for action to improve operations of the unit with which it is intended that operations Favorita Innova is made with optimal use of resources, especially with regard to intrapreneurs time dedicated to activities and timely and technical assessment of the expected benefits from the projects.

**Keywords:** Inter- entrepreneurship - financial and non-financial evaluation of projects -  
Corporación Favorita – Favorita Innova

# **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 El problema de investigación**

### **1.1.1 Problema a investigar**

Análisis de criterios cualitativos y cuantitativos para optimizar recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en Corporación Favorita C.A.

### **1.1.2 Objeto de estudio teórico**

Caracterización de proyectos de innovación y mejora dentro de una organización.

### **1.1.3 Objeto de estudio práctico**

Proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en la empresa Corporación Favorita C.A.

### **1.1.4 Planteamiento del problema**

Corporación Favorita C.A, es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio con sede en la ciudad de Quito, Ecuador. La actividad comercial principal se concentra en las tiendas de autoservicio distribuidas a nivel nacional en las que se ofrecen alimentos, productos de primera necesidad, entre otros. El abanico de productos, sumado a una gestión operacional eficiente y eficaz, ha llevado a la Corporación Favorita C.A. a posicionarse entre de las tres empresas más grandes del país.

Debido al mercado cambiante y demandante, la empresa ha identificado como una oportunidad de crecimiento el potenciar actividades de emprendimiento e innovación, dentro de los cuales se identifican proyectos de innovación y mejora de atención a clientes. Estas

actividades se desarrollan por medio de una unidad denominada Favorita Innova que propone proyectos y los evalúa para establecer cuáles podrían tener un alto potencial. Tras su desarrollo, se implementan proyectos piloto (denominados en inglés *startups*) para determinar su factibilidad y conveniencia para crecimiento y diferenciación competitiva en un sentido de renovación constante.

Las actividades de Favorita Innova buscan desarrollar proyectos tanto para la innovación como para la mejora de la atención al cliente en la Corporación Favorita C.A. La empresa se ha caracterizado por encontrarse a la vanguardia en todo lo que respecta al mundo del *retail*, con iniciativas comerciales, logísticas, tecnológicas, entre otras. Desde 2014 se vio la necesidad de utilizar metodologías específicas en la manera de generar ideas que luego resultarían en proyectos potenciales para ser aplicados en los locales, es decir el utilizar herramientas que ayudan a Innovar de una manera disciplinada. De esta manera nació Favorita Innova en abril de 2014 sobre la base de una selección del talento humano de varias áreas de Corporación Favorita, quienes conforman los grupos denominados intraemprendedores (Rosales, 2016).

A pesar del potencial que pueden tener los proyectos de intraemprendimiento, no se han considerado dimensiones específicas cualitativas de la gestión de la innovación como el liderazgo, la planificación, la atención a la satisfacción del cliente, la determinación de procesos específicos, la organización, la competencia del recurso humano y la responsabilidad social. Esto puede llevar a que existan fallas importantes en la gestión de la innovación en Favorita Innova. De manera adicional, la falta de seguimiento de los costos asociados a cada proyecto de manera específica, además de que no se ha establecido un proceso de evaluación de los posibles beneficios financieros de dichos proyectos, hace que

exista una evaluación inexacta de los costos y beneficios tanto de los proyectos como de la unidad en general.

Tanto las fallas de la gestión de innovación como una evaluación inexacta de los costos y beneficios pueden generar el problema central que se estudia en esta investigación que es el uso no eficiente de los recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de la atención al cliente; por lo cual se analizará la manera de lograr la optimización de estos recursos.

Si la situación problemática se mantiene, se puede llegar a un escenario de fracaso en el diseño, pruebas piloto e implementación de los proyectos, lo que provocaría la reducida innovación en las actividades de la empresa (contraviniendo precisamente el objetivo de las operaciones de Favorita Innova), así como una empresa poco competitiva en lo referente a la atención al cliente. Por otro lado, el problema central puede llevar a que los costos de los proyectos excedan los beneficios potenciales de su implementación, lo que a su vez puede generar pérdidas económicas o un reducido valor para la empresa o para los clientes.

Con una adecuada atención a las dimensiones cualitativas y cuantitativas para la gestión de la innovación en la empresa, se logrará una adecuada operación de Favorita Innova y se tendrá una valoración más precisa de los costos y beneficios de las acciones de la unidad. Estos elementos permitirán solventar la situación problema que se atiende en el presente estudio.

Si se realiza un uso óptimo de los recursos financieros en los proyectos de innovación y mejora de atención al cliente, se tendrá un mayor nivel de certeza en que la implementación de los proyectos genere una auténtica innovación en la empresa y que esta se diferencie de la competencia a través de la atención al cliente. Así mismo, se logrará un adecuado balance

entre los costos y beneficios de la implementación de los proyectos que evitará que existan pérdidas económicas y que se incremente el valor tanto para la empresa como para el cliente.

El análisis para optimización de recursos financieros asignados a proyectos de innovación sin duda servirá de pilar de apoyo y guía en respuesta a la necesidad de tener mayor visibilidad de los resultados obtenidos en la ejecución de cada proyecto, así como el cumplimiento ordenado y eficaz de metas y objetivos dentro del corto, mediano y largo plazo. La optimización de recursos financieros permite a la empresa una mayor robustez corporativa, un manejo adecuado de riesgos financieros, asertividad de inversiones y demás beneficios asociados para Corporación Favorita C.A.

El árbol de causas y consecuencias, así como el árbol de objetivos, se presentan en los anexos 1 y 2 del presente documento, respectivamente. En estos diagramas se puede observar de manera clara lo relativo al diagnóstico y el pronóstico del problema estudiado.

### **1.1.5 Formulación del problema**

¿Cómo se podrá optimizar los recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en Corporación Favorita C.A.?

### **1.1.6 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las dimensiones cualitativas y cuantitativas que se deben considerar para una adecuada gestión de la innovación?
- ¿Cuál es la situación de la gestión en los proyectos de innovación y atención al cliente en Favorita Innova, tanto en términos cualitativos como cuantitativos?
- ¿Cómo afecta la situación actual de Favorita Innova al uso eficiente de los recursos financieros de la unidad?

- ¿Qué acciones se pueden implementar dentro de Favorita Innova para optimizar el uso del recurso financiero?

### **1.1.7 Objetivo general**

- Analizar cómo se podrá optimizar los recursos financieros en proyectos de innovación y mejora de atención a clientes en Corporación Favorita C.A.

### **1.1.8 Objetivos específicos**

- Establecer las dimensiones cualitativas y cuantitativas que se deben considerar para una adecuada gestión de la innovación.
- Analizar la situación de la gestión, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, de los proyectos de innovación y mejora de atención al cliente en Favorita Innova.
- Definir cómo afecta la situación actual de Favorita Innova al uso eficiente de los recursos financieros de la unidad.
- Proponer acciones a implementar dentro de Favorita Innova para optimizar el uso del recurso financiero.

### **1.1.9 Justificaciones**

El análisis a realizar, que involucra tanto elementos cualitativos como cuantitativos, contribuirá a mapear el flujo de actividades que generaran costos en Favorita Innova para así aplicar una gestión más ordenada y eficiente, que busca fundamentalmente conseguir una optimización de recursos asignados a cada proyecto, así como también se podrá tener marcos de referencia en indicadores de gestión que faciliten la toma de decisiones para lograr

procesos eficientes y eficaces dentro de la unidad. En este sentido, se observa un aporte importante a las actividades de Favorita Innova.

Por otro lado, el desarrollo del presente estudio se justifica por la importancia que conlleva la aplicación de un análisis sobre los recursos financieros asignados a proyectos de innovación dentro de una empresa del tamaño y la importancia de Corporación Favorita, lo que conducirá a optimizar todos los recursos involucrados. De esta manera, se percibe un aporte importante en el ámbito empresarial.

El alcance de la investigación involucrará una serie de recomendaciones y conclusiones para una mejora progresiva sobre los movimientos de los proyectos de innovación en Corporación Favorita C.A, capaces de potenciar las actividades y convertirse en estrategias empresariales, que promuevan el rendimiento económico financiero dentro de la compañía.

El desarrollo del estudio permitirá a Favorita Innova y a Corporación Favorita C.A. enriquecer los debates de factibilidad de los proyectos para que se basen en sólidos argumentos de orden cualitativo y cuantitativo, de tal forma que sean lo suficientemente influyentes a la hora de cotejarlos con los objetivos y beneficios esperados dentro de cada proyecto de innovación y mejora, así como con la planificación estratégica de toda la empresa.

Asimismo, al lograr identificar los presupuestos y criterio de asignación financiera a proyectos de innovación y mejora de atención al cliente, contribuirá a una mejor satisfacción tanto del cliente interno como externo, por lo que la realización del estudio también se justifica en el ámbito social.

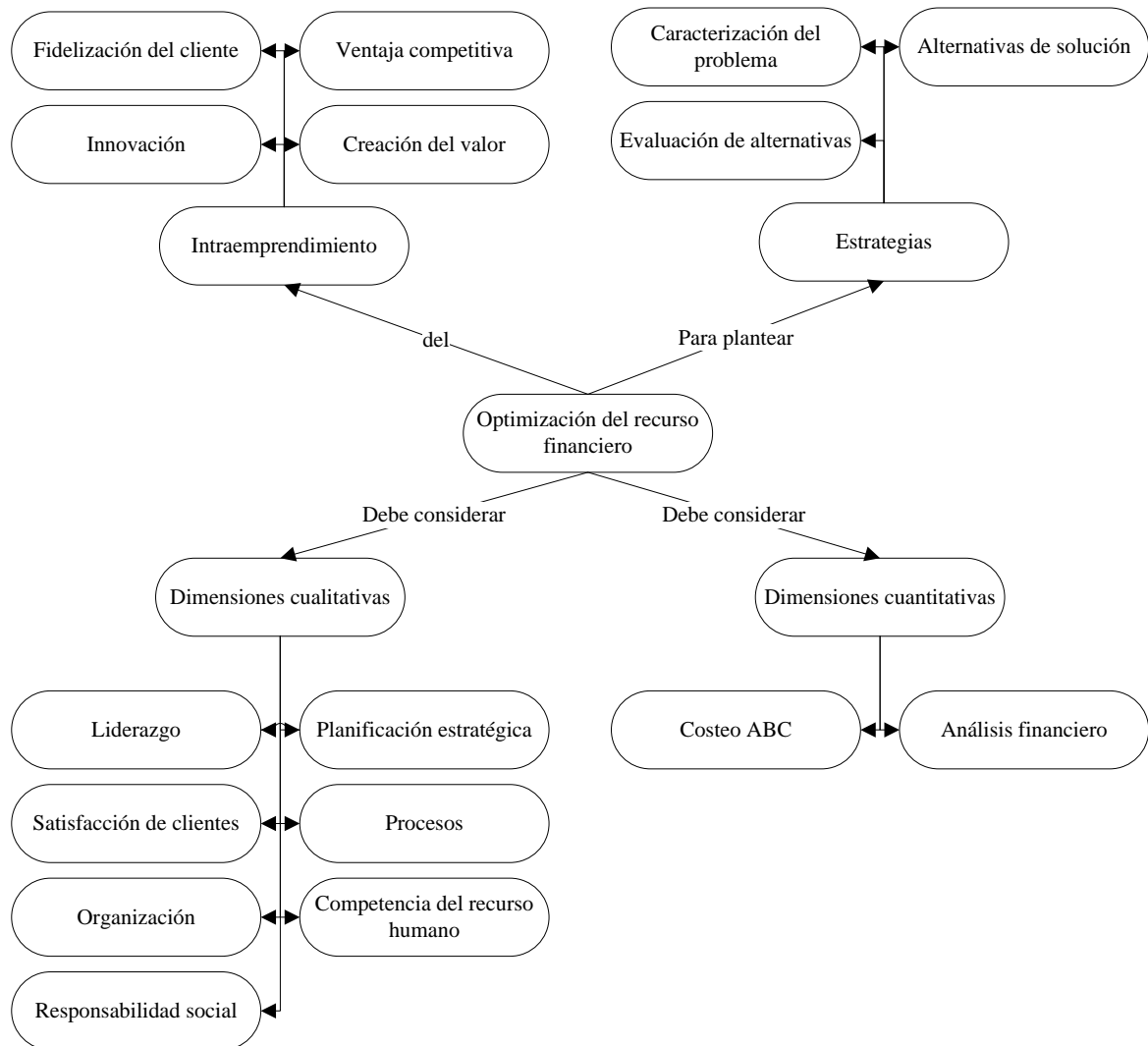
Finalmente, se estima que el presente estudio aportará de una manera adecuada al estudio, comprensión y aplicación de criterios de valoración cualitativos y cuantitativos para



el intraemprendimiento. Este aporte es del orden académico y profesional ya que los contenidos del documento podrán ser discutidos y estudiados tanto por estudiantes como por profesores y trabajadores de áreas de administración, gestión financiera, entre otras.

## 1.2 Marco referencial

Tanto el marco teórico como el conceptual seguirán el siguiente hilo conductor:



**Figura 1. Hilo conductor referencial**

Fuente y elaboración propia. Andrade (2016).

### 1.2.1 Marco teórico

### ***1.2.1.1 Intraemprendimiento***

El intraemprendimiento es una herramienta estratégica dirigida a la innovación a nivel empresarial, debido a un mercado caracterizado porque obliga a una mejora continua y constante. Dentro de las organizaciones, se puede encontrar personas que, sin haber creado jamás una empresa, tienen rasgos de emprendedores, con ideas novedosas para nuevos productos o servicios, o mejora de procesos (Esade Business School, 2014).

El intraemprendimiento se constituye en el uso planificado y estratégico de ese recurso humano para fomentar la innovación, cambio constante, creación o mejora dentro de un negocio. En este modelo, forman el punto central los intraemprendedores quienes pueden aportar con mejores actitudes, habilidades y destrezas para emprender dentro de una empresa ya constituida (Garzón, 2005, pág. 98).

El intraemprendimiento consiste en la solución a necesidades o problemas de un mercado; esta solución se basa en ideas innovadoras que se convierten en proyectos de la manera más simple y efectiva. La validación de una creación o mejora de un negocio dentro del intraemprendimiento se apoya en pruebas piloto (conocidas como *startups*), según los resultados de estas pruebas, se pueden realizar adaptaciones de la idea, siempre que sea replicable a una mayor magnitud y si puede ser perdurable en el tiempo (Sedano, 2011). Este es el proceso que se lleva a cabo dentro de Favorita Innova que es el caso de estudio de esta investigación.

Aunque los objetivos del intraemprendimiento pueden ser diversos, para el presente estudio se considerarán exclusivamente los proyectos de Favorita Innova relacionados con la innovación y mejora en la atención al cliente, por lo que se realiza un detalle teórico de lo relacionado a este tema: la fidelización, la ventaja competitiva, la innovación en el modelo de negocios y la creación de valor.

Tras una revisión de la bibliografía relacionada, se puede considerar que entre las más importantes funciones del intraemprendimiento (en lo referente al presente trabajo de investigación) son los que se muestran en la Figura 2:



**Figura 2. Algunas ventajas del intraemprendimiento**

Fuente y elaboración propia. Andrade (2016).

#### *a. Fidelización y atención al cliente*

Las condiciones actuales del mercado obligan a que las empresas realicen grandes batallas en el ámbito comercial y a competir por una opinión positiva del comprador que le invite a mantener la relación comercial con el proveedor sin siquiera considerar a la competencia, a lo que se le denomina fidelización (Burbano, 2011). El intraemprendimiento, de la manera que se considera en este estudio, busca solucionar problemas o necesidades de clientes y, de esta manera, aporta sustancialmente a su fidelización.

Rubio (2014) afirma que la calidad del servicio es un factor que constituye un atributo diferenciador entre las empresas exitosas y las que no lo son, las cuales dan respuesta a preferencias y condiciones locales o, incluso, particulares dentro de un mercado. La calidad

del servicio se relaciona estrechamente con la fidelización pues genera una opinión positiva en los clientes; además, el desarrollo de estrategias de calidad apunta a una fidelización para el consumo de productos o servicios que ofertan las diferentes empresas. El consumidor reconoce que hay calidad sobre los productos o servicios, sin embargo la sensibilización para que el cliente valore de manera más positiva la experiencia de la atención involucra de manera integral a la empresa (Ortega, 2015). El intraemprendimiento dirigido a la atención al cliente, entonces, busca generar también fidelización entre dichos clientes.

Es clave mejorar la capacidad de captación y retención de clientes si la meta es lograr un crecimiento de la empresa (Albán, 2015). La innovación empresarial o intraemprendimiento, busca incrementar el valor que percibe el cliente sobre un producto o servicio; de esta manera, dicho cliente será más favorable a la recompra y eliminará el proceso de comparación con la competencia, con lo que se logra la fidelización.

### ***b. Ventaja competitiva y dimensiones estratégicas***

La ventaja competitiva puede ser difícil de definir ya que no se trata de un concepto absoluto, sino relativo: no se trata de ser bueno, sino de ser mejor en uno o varios elementos o recursos que intervienen en el proceso productivo, de gestión y de comercialización (Esade Business School, 2014). La diferenciación de un proyecto o servicio debe estar dada por un factor que sea apreciable dentro de un mercado objetivo ya sea por un tema de calidad, costo, beneficio, exclusividad o demás valores agregados que sean bien percibidos por el cliente.

El emprendimiento y la innovación permiten crear soluciones a los problemas así como nuevos retos para convertirlos en oportunidades de negocio a partir de los problemas o necesidades de los clientes. El proceso dinámico de atención a las necesidades y los nuevos requerimientos genera elementos diferenciadores entre las empresas. La empresa que mejor pueda atender a las necesidades y requerimientos de los clientes será la que tenga ventaja

competitiva. El intraemprendimiento permite aprovechar las fortalezas y reducir las debilidades de la organización, lo que es imprescindible para la mejora frente a la competencia (Trout, Rivkin, & Peralba, 2008).

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

La innovación no solo se enfoca en el producto, servicio y atención al cliente sino que puede abarcar un amplio abanico de macroprocesos, procesos, actividades y tareas dentro del negocio, tanto en la cadena de valor como en las áreas gobernantes y las de apoyo (Avanzalis, 2009); así mismo, se puede aplicar a todos los elementos del modelo de negocio como los socios y actividades clave, los flujos de procesos, las propuestas de valor, y segmentos y relaciones con los clientes (Aulet, 2015). La innovación propone cambios significativos que permitan un aprovechamiento al máximo de las oportunidades de negocio que, al ser replanteados, pueden influir en la optimización de recursos.

En la actualidad, la innovación es un requerimiento en grandes organizaciones, empresas maduras, en donde se reemplaza, elimina, mejora o crea nuevas formas de hacer las cosas para mejor dinamismo y evolución

La innovación como modelo empresarial dentro del modelo de negocios cumple varias funciones entre las que se encuentra (Arzola & Mejías, 2007):

1. Inventariar: esta función permite identificar los recursos (tecnológicos, humanos, financieros, de conocimiento) a disposición de la empresa.
2. Vigilar: permite obtener información de la competencia y de la propia gestión para determinar cómo puede influir posteriormente a las actividades del negocio.
3. Evaluar: quizá uno de las funciones más importantes es la innovación en el control y valoración del modelo de negocio para plantear alternativas viables y óptimas.

4. Enriquecer: plantea incrementar el patrimonio de la empresa no solo en el ámbito financiero sino en todo lo referente a los recursos de los que dispone el negocio.
5. Optimizar: consiste en dar el uso más eficiente posible de los recursos.
6. Protección: referido tanto a la protección de los bienes materiales como a los intelectuales, especialmente referidos a la innovación.

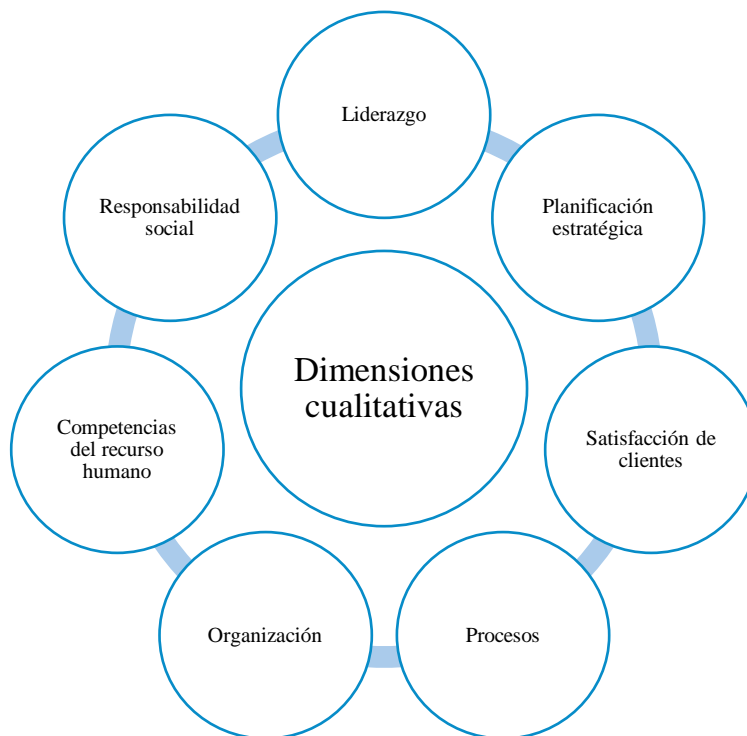
#### ***d. Creación de valor dentro del negocio***

Los elementos anteriormente descritos confluyen en el hecho de que la innovación permite la creación de valor, tanto para el negocio como para el cliente. “La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo” (González, 2015); es decir, el negocio (y todo lo que involucra) debe ser replanteado constantemente y, a través de ello, tiene que generar valor tanto para los clientes como para la propia empresa. La creación de valor empresarial se apoya en la identificación de nuevas oportunidades para crear o mejorar todo lo que involucra a una empresa, esta creación de valor se puede dar básicamente por cuatro factores influyentes (Esade Business School, 2014):

- 1) Influencia independiente: mejora en rentabilidad de cada unidad de negocio
- 2) Influencia a través de relación: mejora mediante relación entre diferentes unidades de negocio.
- 3) Servicios y funciones centrales: centro de costos más eficientes
- 4) Desarrollo corporativo: modificación en portafolio de unidades de negocio

#### ***1.2.1.2 Dimensiones cualitativas para optimizar la innovación***

A pesar de que existe una diversidad importante de los elementos o criterios a tomar en cuenta para optimizar la innovación en las empresas, para el presente trabajo se valorarán siete dimensiones (Arzola & Mejías, 2007) que se muestran en la Figura 3:



**Figura 3. Dimensiones cualitativas en el intraemprendimiento**

Fuente: Arzola y Mejías (2007)  
Elaboración propia. Andrade (2016).

Se ha considerado este enfoque teórico debido a que es muy específico en lo referente a la innovación y, de manera particular, en el área de servicios de la empresa.

Las siete dimensiones señaladas llevan una interacción constante, en la cual su funcionalidad es la optimización de recursos y la consecución de objetivos previstos en la implementación de cada proyecto de innovación. A continuación se realiza una aproximación teórica a cada una de las dimensiones cualitativas.

#### ***a. Liderazgo***

El liderazgo puede ser definido y entendido de diversas maneras debido a la propia complejidad que entrañan las relaciones entre las personas. Para lo relacionado al presente estudio, se considera exclusivamente lo relacionado a las relaciones empresariales y se estima que una definición adecuada es la que presentan Lussier y Achua (2012) al mencionar que “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

El liderazgo dentro de las organizaciones tiene una íntima relación con la jerarquización, es decir, la relación entre diferentes niveles de responsabilidad (trabajadores operativos, administrativos medios y gerenciales; y toda la gama intermedia dependiendo de la organización). Sin embargo, el liderazgo también se relaciona con actitudes y aptitudes de influencia entre personas de igual nivel jerárquico (Robbins, 2004).

Según lo descrito, el liderazgo se evaluará en el presente trabajo, como el nivel de influencia y apoyo de jefes inmediatos (según organigrama) y líderes de proyectos.

### ***b. Planificación estratégica***

La planificación estratégica involucra el establecimiento de objetivos organizacionales con base en un direccionamiento específico de acuerdo a las potencialidades del negocio (Contreras, 2013). Es decir, las empresas se proponen objetivos para su cumplimiento en el futuro, a lo que se denominaría planificación; pero si lo hace en un marco estratégico, con base en un direccionamiento y las características de la empresa y el entorno, adquiere la característica de estrategia.

El marco de referencia para un plan estratégico es el direccionamiento de la empresa, que suele estar definido en los enunciados de misión, visión, valores y políticas generales (Chapman, 2006). Luego, la empresa (incluso unidades independientes de dicha empresa) se propone objetivos claros, posibles de lograr a la vez que ambiciosos. A pesar de lo



mencionado, la importancia de la planificación estratégica no reside solamente en el planteamiento de objetivos estratégicos sino, sobre todo, en que se constituye en una guía macro para todas las acciones de la empresa (Robbins, 2004).

Para evaluar la planificación estratégica como dimensión para los proyectos de innovación, se procederá a comparar si los proyectos se ajustan al direccionamiento estratégico y los objetivos de la Corporación Favorita C.A.

### *c. Satisfacción de clientes*

La satisfacción del cliente se da cuando el producto o servicio cubre la necesidad o requerimiento inicial pero también cuando siente que recibe un valor de uso o un valor percibido similar o superior al valor (monetario, generalmente) que ha dado a cambio. Las empresas se esfuerzan por lograr satisfacer a sus clientes debido que, de esta manera, se logra atraer nuevos clientes, mantener los actuales, y una mayor participación en el mercado, lo que conlleva beneficios económicos (Kotler & Armstrong, 2008).

Se debe entender que cliente no solo es la persona que recibe, al final el producto o servicio sino que otros involucrados en el negocio también se consideran clientes; por lo que varios autores se refieren a relaciones con clientes internos (empleados de la empresa) y externos (personas o empresas que compran a la empresa) (Krajewski & Ritzman, 2000).

La dimensión de satisfacción del cliente, en este estudio, se evaluará con base en que los proyectos se dirijan de manera expresa a mejorar la satisfacción del cliente (es decir, incrementar su valor percibido o valor de uso) y a la comprensión de los involucrados (intraemprendedores y autoridades) de que su actividad se dirige a la satisfacción del cliente, tanto interno como externo.

### *d. Procesos*

Un proceso es una actividad o conjunto de actividades que permiten una transformación de un elemento que entra en el proceso (input) en otro elemento que sale del proceso (output); transformación que se da por un cambio o incremento de valor (Dimate, 2013).

Los procesos son inherentes a todas las actividades empresariales; es decir, existen y se llevan a cabo constantemente, incluso si no existe una adecuada definición de las acciones a realizar, responsables, secuencia, etc. No obstante, procesos correctamente definidos, difundidos entre los trabajadores y evaluados permanentemente para su mejoramiento, son recursos estratégicos fundamentales para mejorar la empresa (Harrington, 1993). Con este fin, los procesos suelen ser explicados narrativamente o graficados en diagramas de flujo para su difusión y revisión por parte de los involucrados.

Para medir esta dimensión, se revisará si en Favorita Innova existen procesos claramente definidos y si los proyectos se han desarrollado siguiendo esos procesos.

#### ***e. Organización***

La organización se puede referir al aseguramiento de que todos los recursos necesarios estén listos y disponibles para concretar los objetivos propuestos; sin embargo, el término organización suele referirse, en lo empresarial, a la forma en la que está estructurado el recurso humano en una empresa con base en su jerarquía y su división departamental, geográfica o funcional (Robbins, 2004). En este trabajo se valorará esta estructura y cómo se relaciona con los proyectos de Favorita Innova.

#### ***f. Competencias del recurso humano***

El recurso humano está compuesto por todos los miembros de la organización cuya actividad (física o intelectual) aporta al desarrollo de los procesos y las actividades de la

empresa. El papel del recurso humano es fundamental en todo tipo de organizaciones ya que sin su existencia, la empresa simplemente no existiría (Chiavenato, 2007).

Para las empresas, es importante que su recurso humano se encuentre capacitado para realizar las labores encomendadas; de esta manera se pueden reducir los costos asociados a tiempo y desperdicio de recursos materiales, con lo que se logra eficiencia. En este sentido, la dimensión de capacidades de recurso humano serán evaluadas a través de preguntas en los instrumentos investigativos que permitan determinar si los intraemprendedores tienen capacidades y habilidades necesarias para cumplir su labor.

#### ***g. Responsabilidad social***

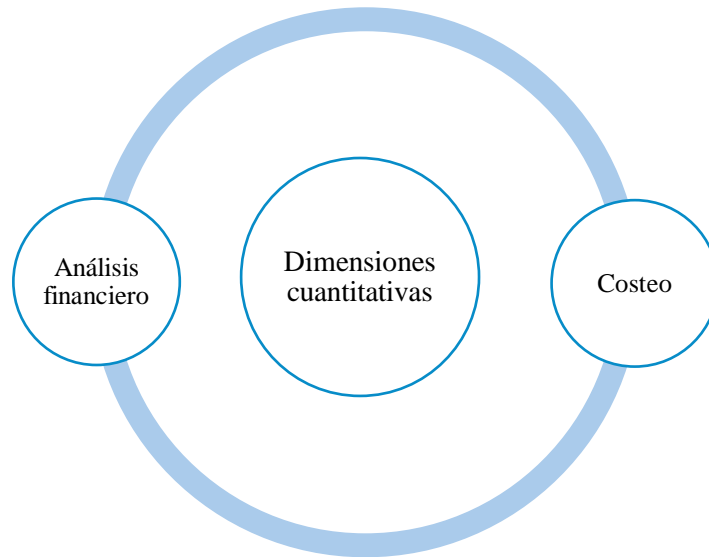
En los últimos años se ha desarrollado el uso del término Responsabilidad Social Empresarial que “es una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente” (Torres A. , 2010). Muchas empresas, en la actualidad, se esfuerzan por ser agentes de bienestar, trascendiendo sus operaciones meramente comerciales.

La responsabilidad social, según la definición propuesta, no solo se refiere a “ayudar” a un equilibrio ambiental, a personas o comunidades externas a las empresas; también se refiere a programas que ayudan a las personas dentro de las organizaciones. Es así que programas de capacitación, políticas de contratación de empleados con discapacidad, entre otros, también son actividades de responsabilidad social.

Para evaluar esta dimensión en el presente trabajo, se procederá a verificar si las políticas de responsabilidad social son componentes en la selección e implementación de los proyectos.

#### ***1.2.1.3 Dimensiones cuantitativas***

Las dimensiones cuantitativas que se consideran como clave para la optimización de los recursos en el área de intraemprendimiento estudiada son los que se muestran en la Figura 4 a continuación:



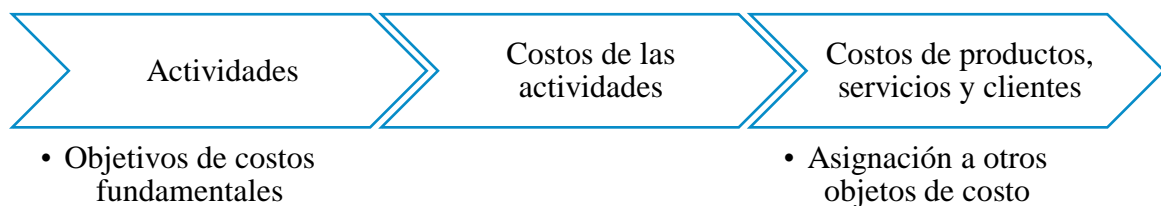
**Figura 4. Dimensiones cuantitativas a analizar**

Fuente y elaboración propia. Andrade (2016).

#### ***a. Costeo ABC***

El costeo basado en actividades o ABC por sus siglas en inglés *Activity Based Costing*, permite establecer el costo de las actividades involucradas en un determinado departamento o proceso; permite generar información real y útil para toma de decisiones, para la búsqueda de eficiencia financiera en la producción de bienes o servicios.

La Figura 5 muestra cómo se desarrolla el costeo ABC:



**Figura 5. Costeo ABC**

Fuente: Horngren, Datar, & Rajan (2012)  
Adaptado por: Andrade (2015)

Según lo muestra la Figura 5, el costeo ABC comienza con la determinación de las actividades y los recursos que se emplean para producir un producto o servicio, posteriormente se debe calcular el costo relacionado con cada actividad. Finalmente, se calcula el costo total del producto o servicio, dependiendo de las actividades y recursos que fueron utilizados (Torres, 2014). Para el caso del presente estudio, al tratarse de una unidad específica dentro de Corporación Favorita C.A., se considera adecuado un costeo basado en actividades para Favorita Innova. La evaluación de esta dimensión se hará a través de una revisión de los proyectos para determinar si se mantiene una contabilización de los costos asociados a cada proyecto.

#### ***b. Análisis financiero***

El análisis financiero se refiere a la parte de la economía de las empresas que se centra en la forma de obtención de recursos monetarios, su utilización, además de las transacciones de acciones y bonos como herramientas para el financiamiento de los negocios (Gitman, 2007). En el caso de proyectos, el análisis financiero se suele centrar en que se asegure rentabilidad para la inversión que se realiza.

El análisis financiero involucra una serie de presunciones o proyecciones por lo que es importante que se cuente con una alta experiencia, conocimiento real del entorno y de la situación interna, así como el aporte de personas conocedoras de los elementos que pueden modificar las presunciones. Entre las presunciones y proyecciones que se deben tener en cuenta para el análisis financiero se encuentran: proyecciones de ingresos, de costos y gastos, tasas de descuento, escenarios diversos para medir la sensibilidad, etc. (Nava, 2009). Estos elementos, a su vez, sirven como insumos para el cálculo de indicadores que permiten establecer si el proyecto es rentable o no, financieramente.

Para el presente trabajo, se evaluará la dimensión de análisis financiero con base en si existe en cada proyecto, de manera específica, una determinación de las proyecciones anotadas, así como el cálculo de ratios o indicadores básicos: TMAR (tasa de descuento), TIR, VAN, período de recuperación (payback) y análisis beneficio-costos.

#### ***1.2.1.4 Establecimiento de estrategias***

El presente trabajo busca establecer estrategias para la optimización del recurso financiero en los proyectos de innovación y mejora de atención al cliente. Una estrategia se define como “el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Definición.de, 2014); según esta definición, plantear estrategias implica determinar dos elementos fundamentales: la situación que se busca alcanzar a futuro y los procesos para lograrlo.

Para el establecimiento de estrategias en este trabajo de investigación, se ha decidido adaptar la metodología propuesta por Ortegón, Pacheco, y Roura (2005) que involucra tres pasos fundamentales: definición del problema, establecimiento de alternativas de solución y evaluación de las alternativas. Estos pasos se describen en los siguientes párrafos:

##### ***a. Definición y caracterización del problema***

En la primera fase, se describe el problema y la solución a dicho problema.

En el caso del presente estudio, se realizará un resumen de los elementos deficientes detectados, tanto cualitativos como cuantitativos. A través de una ponderación, se determinarán los problemas más importantes a solucionar y luego, se plantean las situaciones futuras en las que se han solventado esos problemas.

##### ***b. Establecimiento de alternativas de solución***

Una vez que se ha determinado el estado futuro al que se desea llegar, se plantean varias estrategias alternativas que busquen llegar a dicho estado. El número y el tipo de estrategias a plantear es sumamente flexible en esta etapa; solamente se debe tener como meta central el logro de la situación en la que se han solucionado los problemas detectados.

### *c. Evaluación de alternativas*

Con las alternativas de estrategias, se procede a seleccionar aquellas que son viables y óptimas en su consecución considerando diversos criterios. Para el presente estudio, se considerarán los siguientes criterios: 1) articulación con la planificación estratégica de la entidad; 2) nivel de atención al problema detectado; 3) costos relacionados a la implementación de la estrategia; y, 4) factibilidad técnica de su aplicación.

## **1.2.2 Marco conceptual**

A lo largo del presente documento, se utilizan con cierta frecuencia los siguientes términos que deben ser explicados con el fin de que el lector comprenda adecuadamente su significado y alcance de cada uno de ellos:

- **Emprendimiento:** “Iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado” (Definición.de, 2014).
- **Finanzas:** “Las finanzas se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos” (Borísov, Zhamin, & Makárova, 2011).
- **Innovación:** “Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (RAE, 2011).

- **Intraemprendimiento:** “emprendimiento dentro de una organización existente, utilizando intenciones de comportamiento emergentes y conductas de una organización que difieren de la forma habitual de hacer negocios” (Vásquez, 2015).
- **Optimización:** Búsqueda de “la mejor manera de realizar una actividad” (RAE, 2011).
- **TIR:** Tasa interna de retorno, es la “tasa de descuento tal que el valor presente neto es igual a cero” (Gitman, 2007).
- **TMAR:** Tasa mínima aceptable de rendimiento, también considerada como tasa de descuento en ciertos casos de análisis financiero, es la menor tasa a la que un inversionista está dispuesto a recibir como rendimiento por su inversión; con esta tasa se puede evaluar si una inversión es rentable o no a lo largo del tiempo (Gitman, 2007).
- **VAN:** Valor actual neto es el valor de un proyecto considerando el valor del dinero en el tiempo. Se obtiene restando los flujos positivos de un proyecto menos la inversión o los flujos negativos. El valor del dinero en el tiempo debe considerar una tasa de descuento (Gitman, 2007).



## **CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Nivel de estudio**

El estudio requiere de una aproximación metodológica mixta. Por una parte, se realiza un estudio exploratorio; pero, por otra parte, también tiene características propias de un estudio descriptivo.

La investigación que se presenta en este documento es de tipo exploratorio ya que busca obtener información relevante pero dispersa (Bernal, 2010) sobre las características cualitativas y cuantitativas de los proyectos de Favorita Innova y su gestión.

Por otro lado, el estudio también es de tipo descriptivo debido a que, para comprender el tema de estudio, es necesario que se describan todos los aspectos que afectan el problema de investigación (Bernal, 2010), con el fin de tener suficiente información que permita el planteamiento de alternativas de solución para optimizar los recursos financieros de Favorita Innova.

### **2.2 Modalidad de la investigación**

En primer lugar, la investigación presentó una fase bibliográfica y documental. Esta modalidad permitió la recolección y ampliación de conocimientos sobre el tema de estudio así como de la unidad de intraemprendimiento de la empresa Corporación Favorita C.A.

En una segunda fase, se realizó un estudio de campo dentro de Favorita Innova que consistió en aplicar encuestas cerradas y entrevistas semiestructuradas con el fin de conocer la situación de las dimensiones cualitativas y cuantitativas que permiten el uso más eficiente de recursos, que finalmente se traducen en pérdidas o beneficios financieros para la entidad.

### **2.3 Método**

En el presente estudio se aplica el método analítico – sintético que es un proceso lógico que permite la separación de un problema en sus partes constitutivas para luego proceder a una reconstrucción del problema para comprenderlo de manera integral (Bernal, 2010). Después de recolectar la información, se procedió a un análisis de cada uno de los factores que intervienen en el problema investigado y, finalmente, se condensaron los resultados en una serie de conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.

De manera adicional, se aplicó el método inductivo – deductivo que permite, por una parte, partir de situaciones particulares para proponer conclusiones generales; y, por otra parte, aplicar conocimientos generales ampliamente aceptados en un caso particular (Bernal, 2010). Los resultados parciales del estudio permiten el planteamiento de conclusiones generales mientras que, a lo largo de todo el estudio, se aplicaron conocimientos de múltiples fuentes teóricas rigurosas para su aplicación en el caso específico de la optimización de recursos financieros de los proyectos de innovación y mejora de atención al cliente en Corporación Favorita C.A.

### **2.4 Población y muestra**

La población de estudio está conformada por el conjunto de intraemprendedores activos de Favorita Innova que alcanza un número de 50 personas. Por el tamaño reducido de la población, no se considera necesario establecer una muestra representativa estadísticamente sino que se aplicarán los instrumentos a la totalidad de los intraemprendedores.

En lo que respecta a los proyectos, el universo está formado por todos los proyectos diseñados, aplicados en pruebas piloto, e implementados por Favorita Innova desde su

creación. Para asegurar un análisis eficiente y eficaz, se considerarán los proyectos desarrollados en el segundo semestre de 2015 enfocados en lograr una mejora de atención a clientes. Estos proyectos están denominados como: PRY3, PRY5 y PRY7.

## **2.5 Selección instrumentos investigación**

Las fuentes de obtención de información del presente estudio fueron de tipo primario y secundario.

Las fuentes primarias están constituidas por los miembros del personal de Favorita Innova (intraemprendedores) así como por el subgerente encargado de la unidad y el propio investigador. Para recopilar la información se aplicaron tres instrumentos: encuesta cerrada a los intraemprendedores (cuyo modelo se observa en el anexo 3), entrevista semiestructurada a una autoridad de la unidad (se presenta una guía de preguntas a plantear en la entrevista en el anexo 4 de este documento) y la observación directa del investigador (cuyos resultados se registrarán en la ficha cuyo modelo se muestra en el anexo 5).

Las fuentes secundarias están conformadas por libros, artículos científicos y textos académicos relacionados con el tema, así como textos internos de la unidad de innovación y de la empresa.

## **2.6 Procesamiento de datos**

Los datos obtenidos fueron organizados, procesados, analizados y presentados de forma narrativa y, en caso de datos cuantitativos, por medio de tablas de frecuencia y otras herramientas de estadística descriptiva, de acuerdo al tipo de estudio realizado. Para el procesamiento y presentación de la información narrativa se utilizó un programa de

procesamiento de textos (Microsoft Word) mientras que para el registro, tabulación y análisis de datos numéricos se utilizó un software de hojas de cálculo (Microsoft Excel).

## **2.7 Metodología técnica específica para el problema planteado**

### **Objetivo específico 1:**

- Establecer las dimensiones cualitativas y cuantitativas que se deben considerar para una adecuada gestión de la innovación.

### **Metodología técnica específica 1:**

Para la resolución del objetivo específico número uno, se procedió a realizar una investigación de tipo documental y bibliográfico con el fin de determinar cuáles serían los criterios más apropiados para optimizar las actividades de innovación dentro de las empresas.

En el capítulo 1, según lo determinado por el marco teórico del estudio, se procedió a establecer un conjunto de elementos cualitativos y cuantitativos a considerar para la optimización de los recursos de la innovación. Con base en estos elementos, se procedió a diseñar los instrumentos de investigación de campo que sirvieron para el cumplimiento de los demás objetivos planteados para esta investigación.

Según lo señalado en los párrafos anteriores, se observa que la metodología necesaria para cumplir con el primer objetivo específico se relaciona con las ciencias administrativas (en lo referente a las dimensiones cualitativas) y finanzas (en lo relacionado con las dimensiones cuantitativas).

### **Objetivo específico 2:**

- Analizar la situación de la gestión, tanto en términos cualitativos como cuantitativos, de los proyectos de innovación y mejora de atención al cliente en Favorita Innova.

### **Metodología técnica específica 2:**

Para la resolución del objetivo específico número dos, se necesita el desarrollo de un estudio de campo en los términos establecidos en los puntos anteriores y con base en lo establecido en el marco teórico del presente trabajo.

Como primer paso, se procedió a realizar la aplicación de las encuestas cerradas a los intraemprendedores con el fin de evaluar los criterios cualitativos propuestos en la referencia teórica: liderazgo, planificación estratégica, satisfacción de los clientes, procesos, organización, competencia del recurso humano y responsabilidad empresarial.

De manera posterior, se procedió a realizar la entrevista semiestructurada a la autoridad de la unidad. Esta entrevista incluye la evaluación de los criterios cualitativos mencionados en el párrafo anterior y se pregunta también sobre las dimensiones cuantitativas: costos y beneficios de los proyectos.

Finalmente, se revisaron los proyectos PRY3, PRY5 y PRY7 y se evaluaron con base en las dimensiones cualitativas y cuantitativas señaladas.

El estudio de campo, según la descripción señalada, es de tipo cualitativo y cuantitativo y se relaciona con las áreas de administración y análisis financiero.

En la primera parte del capítulo 3 de este estudio, se presentan los resultados de las técnicas investigativas aplicadas. En lo referente a las encuestas, se hace uso de tablas de frecuencia absoluta y de gráficos de barras para mostrar las frecuencias porcentuales. Los resultados de la entrevista y de la observación directa se presentan de forma narrativa también en la primera parte del capítulo 3.

### **Objetivo específico 3:**

- Definir cómo afecta la situación actual de Favorita Innova al uso eficiente de los recursos financieros de la unidad.

### **Metodología técnica específica 3:**

Para la resolución del objetivo específico número tres que se ha planteado para este estudio, se procedió a realizar una discusión de los resultados del estudio de campo, cotejándolos con criterios teóricos aceptados ampliamente para establecer las falencias y la forma en que afectan a la optimización de los recursos financieros de la unidad.

La metodología utilizada se relaciona con las finanzas; se trata de una fase en la que intervienen procesos de síntesis y de deducción con el fin de establecer relaciones entre los resultados; de esta manera se podrán proponer soluciones consistente con la situación actual de los proyectos de Favorita Innova. Esta discusión se presenta de manera narrativa en la segunda parte del capítulo 3 de este estudio.

### **Objetivo específico 4:**

- Proponer acciones a implementar dentro de Favorita Innova para optimizar el uso del recurso financiero.

### **Metodología técnica específica 4:**

Para el cumplimiento del objetivo específico número cuatro, se procede a realizar un proceso lógico de síntesis para definir y caracterizar el problema, con base en los resultados del estudio realizado; posteriormente se realiza el establecimiento de alternativas de solución y finalmente se evalúan dichas alternativas; según lo señalado en el marco teórico de este estudio.

Para la mencionada evaluación, se procederá a realizar una ejemplificación de la propuesta con un caso hipotético, haciendo una comparación entre la situación actual y la situación futura esperada.

En el capítulo 4 del presente documento, se hace un recuento de las conclusiones y recomendaciones que incluyen el planteamiento de estrategias para lograr un uso más eficiente de los recursos financieros destinados al intraemprendimiento en Corporación Favorita. La metodología, en este caso, se refiere al área de finanzas y de administración.

## CAPITULO III. RESULTADOS

### 3.1 Recolección y tratamiento de datos

Tal como se especificó en la metodología del presente estudio, se aplicaron encuestas, entrevista y observación directa con el fin de evaluar componentes cualitativos (liderazgo; planificación estratégica; satisfacción de clientes; procesos; organización; competencias del recurso humano; y, responsabilidad social) y cuantitativos (costos y beneficios) de los proyectos de intraemprendimiento de Favorita Innova.

Para la recolección de datos y, especialmente, para el análisis de la información y las propuestas, se tomó como modelos de comparación los siguientes:

- El estudio desarrollado por Miguel Ángel Echeverría denominado “Propuesta de optimización de procesos operativos para mejorar el nivel de atención al cliente” que determinó, entre sus principales conclusiones, una reducción de hasta un 14% de los costos debido al mejoramiento de las actividades especialmente en procesos y por capacitación del talento humano (Echeverría, 2012). Este estudio se considera adecuado debido a que involucra actividades de la empresa de servicios para mejorar el área de atención al cliente; de manera adicional, el estudio se llevó a cabo en Ecuador, lo que facilita la comparación del presente estudio con el planteado por Echeverría (2012).
- El estudio de Claudia Bahamon, denominado “Intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano” que presenta como casos de éxito de intraemprendimiento a las empresas Bancolombia y Molinos Roa, que muestra las dimensiones que han jugado un punto primordial en las acciones de emprendimiento interno de las empresas mencionadas (Bahamon, 2013). Entre los principales datos



proporcionados por este estudio es el tipo de acciones y filosofía de las de intraemprendimiento de las entidades, lo que permitirá su comparación con el caso del presente estudio.

- En lo que quepa (especialmente en lo referido al control de costos y la contabilidad de los mismos), se hará referencia y se comparará con las normas comúnmente aceptadas y a la legislación vigente (en particular las Normas Internacionales de Información Financiera y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

Los estudios mencionados, así como bibliografía especializada servirán para el cotejamiento de los resultados obtenidos del estudio de campo, con lo que se dará un nivel mayor de validación de dichos resultados.

A continuación se presentan los resultados del estudio de campo (primero con la tabulación de las encuestas, luego con los resultados de la entrevista y, finalmente, con los resultados de la ficha de observación) para cada uno de los componentes mencionados; posteriormente, en el segundo apartado, se analizarán los resultados y se presentarán propuestas concretas de mejora:

### **3.1.1 Liderazgo**

Con el fin de evaluar el liderazgo dentro de Favorita Innova para el desarrollo de proyectos de atención al cliente, la encuesta consideró tres preguntas relacionadas con esa dimensión cuyos resultados se presentan en las Tablas 1, 2 y 3 que se muestran a continuación:

**Tabla 1. Nivel de comprensión de la cadena jerárquica**

1) Nivel de comprensión de la cadena jerárquica dentro de Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	13	46,43%	11	50,00%	24	48,00%
Alto	12	42,86%	8	36,36%	20	40,00%
Medio	3	10,71%	3	13,64%	6	12,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 2. Nivel de apoyo de los niveles jerárquicos superiores**

2) Nivel de apoyo de jefes, director y facilitador para desarrollo de proyectos	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	12	42,86%	6	27,27%	18	36,00%
Alto	8	28,57%	8	36,36%	16	32,00%
Medio	7	25,00%	6	27,27%	13	26,00%
Bajo	1	3,57%	2	9,09%	3	6,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 3. Necesidad de nombramiento de líder para proyectos**

3) Necesidad de nombrar un líder dentro del equipo de intraemprendedores que están a cargo de un proyecto	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	15	53,57%	6	27,27%	21	42,00%
Alto	9	32,14%	9	40,91%	18	36,00%
Medio	3	10,71%	5	22,73%	8	16,00%
Bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
Muy bajo	1	3,57%	1	4,55%	2	4,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Como se puede observar, se realizó un análisis diferenciado entre personal administrativo y personal con labores operativas que son intraemprendedores en Favorita

Innova, a la vez que también se presentan los resultados totales con el fin de detectar si existen criterios diferentes.

En lo que respecta a la entrevista, esta herramienta se aplicó al señor Pablo Rosales, Subgerente de Eficiencia e Innovación. Cuando se le consultó si podría explicar cuáles son las características de liderazgo en el nivel directivo y operativo dentro de Favorita Innova; respondió que en el nivel directivo, el liderazgo viene dado por el organigrama de Corporación Favorita; para el nivel operativo, en cambio, el liderazgo es variable de acuerdo a las cualidades y competencias de los intraemprendedores; en algunos proyectos, cuando no se determina un líder en el equipo, se ha detectado que no avanzan, por lo cual de acuerdo a sus competencias y el tipo de proyecto, es importante decidir la elección de un líder para el mencionado proyecto.

Finalmente, tras el ejercicio de observación directa, al analizar los cuatro proyectos de Favorita Innova dirigidos a la atención al cliente, en lo referente al liderazgo, se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 4:

**Tabla 4. Resultados de la observación directa a la esfera de liderazgo en proyectos**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Liderazgo</b>			
Se nombraron los líderes del proyecto	X		Generalmente son dos intraemprendedores como desarrolladores y apoya un director y facilitador
Hay evidencia de acompañamiento de líderes (firmas, revisiones, etc.)		X	Correos en ciertos casos

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.2 Planificación estratégica

A continuación, en las Tablas 5, 6 y 7, se presentan los resultados de las preguntas de la encuesta que buscaron evaluar la articulación de los proyectos de atención al cliente a conceptos de planificación estratégica:

**Tabla 5. Nivel de comprensión de direccionamiento estratégico entre encuestados**

4) Nivel de comprensión de misión, visión y valores de Corporación Favorita	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	22	78,57%	20	90,91%	42	84,00%
Alto	5	17,86%	2	9,09%	7	14,00%
Medio	1	3,57%	0	0,00%	1	2,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 6. Comprensión de políticas internas de selección y desarrollo de proyectos**

5) Nivel de comprensión de las políticas internas para la selección y desarrollo de proyectos	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	11	39,29%	12	54,55%	23	46,00%
Alto	12	42,86%	7	31,82%	19	38,00%
Medio	5	17,86%	3	13,64%	8	16,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 7. Planteamiento de objetivos, estrategias y actividades de los proyectos**

6) Frecuencia con la que se plantean objetivos, estrategias, actividades, responsables y tiempos para desarrollar un proyecto	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	1	3,57%	3	13,64%	4	8,00%
Alto	13	46,43%	7	31,82%	20	40,00%
Medio	12	42,86%	10	45,45%	22	44,00%
Bajo	2	7,14%	2	9,09%	4	8,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

La entrevista reveló datos consistentes con lo encontrado en la encuesta. Cuando se consultó al señor Pablo Rosales si se planifican adecuadamente las acciones de Favorita

Innova, manifestó que la unidad de innovación se encuentra en una etapa de aprendizaje, además de que incluir innovación disciplinada en una empresa conlleva mucha prueba y error, por lo que se percibe que la planificación ha sido todavía deficiente. Así lo confirmó el entrevistado cuando señaló que las planificaciones cada vez son mejores, pero todavía se encuentra la unidad en un proceso de mejora.

Por último, en lo referente a la observación directa de los proyectos, se determinaron deficiencias que se detallan en la Tabla 8:

**Tabla 8. Resultados de la observación directa a la esfera de planificación estratégica**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Planificación estratégica</b>			
Se hace referencia a la misión, visión, valores o políticas de la empresa	X		En los documentos se hace mención la misión y visión de la compañía.
Se especificaron objetivos, estrategias y acciones		X	Se daba por entendido
Se determinaron responsables, cronograma e indicadores de resultados	X		Sí pero no se cumplió el cronograma en fechas reales los retrasos fueron muy grandes (hasta más de seis veces), superficialmente se ajustaron tiempos

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.3 Satisfacción de clientes

Los resultados de las encuestas aplicadas se presentan en las Tablas 9, 10 y 11:

**Tabla 9. Nivel de satisfacción de los intraemprendedores**

7) Nivel de satisfacción personal y profesional por trabajar en Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	21	75,00%	14	63,64%	35	70,00%
Alto	5	17,86%	6	27,27%	11	22,00%
Medio	2	7,14%	2	9,09%	4	8,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 10. Nivel de búsqueda de satisfacción de clientes internos de CF**

8) Nivel en que los proyectos desarrollados buscan mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	14	50,00%	7	31,82%	21	42,00%
Alto	11	39,29%	13	59,09%	24	48,00%
Medio	2	7,14%	0	0,00%	2	4,00%
Bajo	1	3,57%	2	9,09%	3	6,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 11. Búsqueda de satisfacción del cliente externo**

9) Nivel en que los proyectos buscan mejorar la experiencia del cliente externo y satisfacer sus necesidades	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	20	71,43%	17	77,27%	37	74,00%
Alto	8	28,57%	5	22,73%	13	26,00%
Medio	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

En lo que respecta a la entrevista, se consultó si la satisfacción del cliente (interno y externo) es un elemento central en las actividades de Favorita Innova y que explicara su respuesta; el entrevistado mencionó que, en el caso de cliente interno, la preocupación principal es la materia prima que son las ideas, las cuales provienen de los colaboradores; es así que hay especial interés por hacer notar la importancia que tienen los clientes internos para el área directiva mediante reconocimientos públicos. Por el lado del cliente externo, es el elemento central de los proyectos de atención al cliente y, en general, de toda la organización y se lo considera como jefe y a quien se debe la Corporación Favorita.

Por último, los resultados de la observación directa se presentan en la Tabla 12:

**Tabla 12. Resultados de la observación directa a la esfera de satisfacción del cliente**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Satisfacción de clientes</b>			
El proyecto tiene como objetivo la satisfacción de clientes	X		Busca "Mejorar la experiencia de los clientes"
Existe registro de aceptación del proyecto entre intraemprendedores o entre trabajadores involucrados		X	Todo fue verbal

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.4 Procesos

En las Tablas 13, 14 y 15, se presentan los resultados de la encuesta referentes a los procesos dentro de la unidad:

**Tabla 13. Nivel de difusión de procesos en Favorita Innova**

10) Nivel de difusión (en manuales, diagramas, carteleras, etc.) de los procesos internos de Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	0	0,00%	5	22,73%	5	10,00%
Alto	14	50,00%	5	22,73%	19	38,00%
Medio	12	42,86%	9	40,91%	21	42,00%
Bajo	2	7,14%	2	9,09%	4	8,00%
Muy bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 14. Nivel de conocimiento de los encuestados sobre los procesos**

11) Nivel de conocimiento que usted tiene sobre los procesos que se siguen dentro de Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	8	28,57%	6	27,27%	14	28,00%
Alto	14	50,00%	6	27,27%	20	40,00%
Medio	5	17,86%	9	40,91%	14	28,00%
Bajo	1	3,57%	1	4,55%	2	4,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 15. Nivel de acatamiento de las acciones a los procesos establecidos**

12) Nivel de acatamiento de las actividades a los procesos establecidos	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	7	25,00%	8	36,36%	15	30,00%
Alto	15	53,57%	7	31,82%	22	44,00%
Medio	5	17,86%	6	27,27%	11	22,00%
Bajo	1	3,57%	1	4,55%	2	4,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

En la entrevista, se consultó si los procesos para desarrollo de proyectos en Favorita Innova se encuentran definidos y son difundidos entre los miembros. Ante esta pregunta, el entrevistado indicó que los procesos fueron difundidos a través de capacitaciones que se desarrollaron una sola vez. El entrevistado señaló que la formación y el apoyo por parte de inducciones externas deberían ser previos a cada proyecto. Al momento, los procesos son muy generalizados, por lo cual se podría decir que quizá el proceso de preparación no fue el correcto. Por último, el entrevistado indicó que mejores procesos serían positivos.

Finalmente, la observación directa permitió establecer los siguientes resultados sobre la aplicación de procesos que se muestran en la Tabla 16:

**Tabla 16. Resultados de la observación directa a la esfera de procesos**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Procesos</b>			
Existe evidencia de seguimiento de inputs y outputs de las actividades		X	No existen actas, ni una carpeta con registro de proyectos
Existe evidencia documental de seguimiento del proceso		X	Todo es correos pero no formal

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.5 Organización

Los resultados de la encuesta sobre organización en Favorita Innova se presentan en las Tablas 17 y 18:



**Tabla 17. Nivel de conocimiento de la organización de Corporación Favorita**

13) Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Corporación Favorita	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	23	82,14%	16	72,73%	39	78,00%
Alto	3	10,71%	5	22,73%	8	16,00%
Medio	2	7,14%	0	0,00%	2	4,00%
Bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 18. Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Favorita Innova**

14) Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	17	60,71%	9	40,91%	26	52,00%
Alto	8	28,57%	5	22,73%	13	26,00%
Medio	2	7,14%	6	27,27%	8	16,00%
Bajo	1	3,57%	2	9,09%	3	6,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Al aplicar la entrevista, se consultó a Pablo Rosales si piensa que la organización es óptima para las actividades de Favorita Innova, a lo que contestó que sí la considera eficiente, en vista de que se trata de una empresa que se encuentra a la vanguardia. Sin embargo, indicó que los mandos medios son muy arraigados a maneras de trabajar incongruentes con la organización de Favorita Innova, lo cual complica las acciones de cierta manera. A pesar de ello, el entrevistado indicó que se están implementando acciones de mejora constante para lograr alinear las acciones a la organización establecida.

La observación directa a los proyectos en Favorita Innova permitió determinar los siguientes aspectos sobre la organización:

**Tabla 19. Resultados de la observación directa a la esfera de organización**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Organización</b>			
Existe una referencia de todos los intraemprendedores involucrados y las actividades que realizaron		X	Solo correos pero no especifica que hizo cada uno
Se observa una identificación clara de líneas de responsabilidad y jerarquía de los participantes en el proyecto		X	Todos forman un solo nivel, únicamente el director y facilitador se diferencian

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.6 Competencias del recurso humano

En las tablas 20, 21, 22 y 23 a continuación, se presentan los resultados de la encuesta que se refieren a la competencia del recurso humano:

**Tabla 20. Asignación de tareas específicas según perfil del intraemprendedor**

15) Frecuencia con la que se asignan tareas específicas a cada intraemprendedor de acuerdo a sus habilidades y destrezas.	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	2	7,14%	1	4,55%	3	6,00%
Alto	12	42,86%	7	31,82%	19	38,00%
Medio	12	42,86%	8	36,36%	20	40,00%
Bajo	2	7,14%	4	18,18%	6	12,00%
Muy bajo	0	0,00%	2	9,09%	2	4,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 21. Autoconfianza de los intraemprendedores para la toma de decisiones**

16) Nivel de autoconfianza con el que usted toma decisiones para el desarrollo del proyecto	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	18	64,29%	5	22,73%	23	46,00%
Alto	8	28,57%	16	72,73%	24	48,00%
Medio	2	7,14%	1	4,55%	3	6,00%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 22. Facilidad de los encuestados para identificar viabilidad de proyectos**

17) Facilidad para identificar según las circunstancias si un proyecto "es viable" o "no viable"	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	7	25,00%	8	36,36%	15	30,00%
Alto	15	53,57%	12	54,55%	27	54,00%
Medio	4	14,29%	1	4,55%	5	10,00%
Bajo	2	7,14%	0	0,00%	2	4,00%
Muy bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 23. Capacidad de los intraemprendedores para estimar presupuestos y tiempos**

18) Grado de facilidad para elaborar presupuestos y estimar tiempos en un proyecto	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	2	7,14%	4	18,18%	6	12,00%
Alto	20	71,43%	10	45,45%	30	60,00%
Medio	6	21,43%	7	31,82%	13	26,00%
Bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

La entrevista reveló que el personal de Favorita Innova no está suficientemente capacitado ni es competente para la realización de todas las actividades que deben realizarse debido a que los intraemprendedores mantienen sus actividades normales para Corporación Favorita mientras que las acciones para Favorita Innova son un adicional; es así que su mayor interés y capacidad está dirigido a su rol principal dentro de la compañía.

En lo referente a la observación directa de los proyectos, en la Tabla 24 se presentan los resultados referentes a la competencia del recurso humano:

**Tabla 24. Resultados de la observación directa a la competencia del talento humano**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Competencia del recurso humano</b>			
Se adjunta al proyecto el perfil de los intraemprendedores involucrados		X	
Existe evidencia de criterios de selección de intraemprendedores por competencias y habilidades	X		Únicamente se lo selecciono por sus competencias relacionadas con un perfil de emprendedor

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.7 Responsabilidad social

La encuesta averiguó sobre el aporte de los proyectos a la responsabilidad social de la empresa. Las Tablas 25 y 26 muestran los resultados:

**Tabla 25. Nivel de percepción de beneficios por pertenecer a Favorita Innova**

19) Nivel de beneficios personales y profesionales por ser parte del grupo de Favorita Innova	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	9	32,14%	5	22,73%	14	28,00%
Alto	12	42,86%	9	40,91%	21	42,00%
Medio	5	17,86%	4	18,18%	9	18,00%
Bajo	2	7,14%	3	13,64%	5	10,00%
Muy bajo	0	0,00%	1	4,55%	1	2,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

**Tabla 26. Nivel de beneficio a los colaboradores de CF por proyectos**

20) Nivel de beneficio personal y profesional a los colaboradores de CF por implementación de proyectos	Administrativo		Operativo		Total	
	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Muy alto	7	25,00%	6	27,27%	13	26,00%
Alto	14	50,00%	6	27,27%	20	40,00%
Medio	5	17,86%	8	36,36%	13	26,00%
Bajo	2	7,14%	2	9,09%	4	8,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>	<b>50</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

Paralelamente, la entrevista indagó acerca de cuál es la importancia de Favorita Innova en las actividades de Responsabilidad Social Corporativa de CF. Ante esta pregunta, el entrevistado señaló que es muy importante porque la unidad promueve el desarrollo de talento, y esto incluye crecimiento personal y profesional de los intraemprendedores; esto es reconocido como una buena práctica laboral dentro de la Responsabilidad Social, que incluso fue premiado con el "Reconocimiento General Rumiñahui".

Por último, en la Tabla 27 se presentan los resultados de la observación directa a los proyectos de Favorita Innova relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

**Tabla 27. Resultados de observación directa a la responsabilidad social corporativa**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Responsabilidad social</b>			
El proyecto tiene alguna relación con políticas de responsabilidad social corporativa de Corporación Favorita C.A.		X	El proyecto no, el programa sí por desarrollar personas
El proyecto benefició el estatus o la condición laboral de los involucrados	X		Sí en un 47% han tenido un movimiento positivo en su línea de crecimiento

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.8 Evaluación de los costos

Ya en el ámbito cuantitativo, solamente se evaluaron los proyectos a través de la entrevista y la observación directa. En lo referente a costos, la entrevista indagó cómo se evalúan actualmente los costos y los beneficios financieros asociados a cada proyecto. El entrevistado manifestó que no se han evaluado correctamente hasta la fecha, pero que se están tomando los correctivos para mejorar este proceso. De manera más específica, no están claros los costos, gastos y menos aún el retorno de la inversión. De manera adicional, el entrevistado indicó que hay que hacer énfasis en que los proyectos enfocados en mejora de

atención al cliente son difíciles de cuantificar. Por otro lado, la Tabla 28 muestra los resultados de la observación directa relacionada con el costeo:

**Tabla 28. Resultados de observación directa al costeo de los proyectos**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Costos</b>			
Existe evidencia de costeo directo de las actividades (facturas de materiales usados, determinación de tiempos, salarios de los involucrados, etc.)		X	Los salarios están dentro de un todo, no hay evidencia por tiempo asignado a cada proyecto por parte de los intraemprendedores, ni facturas específicas de cada proyecto, no pasa por aprobación de la unidad de Favorita Innova para adquisiciones
El proyecto evalúa los costos en los que se incurrirá para la etapa de prueba piloto y para la implementación general	X		Sí pero no de una manera técnica, no se miden adecuadamente flujos, las estimaciones son muy subjetivas

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.1.9 Evaluación de los beneficios

Como último elemento y de singular importancia para el presente estudio, se indagó sobre la evaluación financiera de los beneficios de implementar los proyectos. La entrevista consultó sobre qué cambios podrían implementarse para usar los recursos de Favorita Innova de manera más adecuada, a lo que respondió que la empresa debería hacer un uso más eficiente de recursos para la satisfacción de los clientes. Asimismo, se podrían innovar en productos y servicios para que el retorno a la inversión sea más palpable; finalmente, es necesario que se implemente un centro de costos que permita un análisis más claro y eficiente.

También se indagó con el entrevistado qué adecuaciones se pueden realizar en Favorita Innova para que se garanticen menores costos o mayores beneficios financieros para CF. El Subgerente de Eficiencia e Innovación indicó que se podrían plantear proyectos de innovación para productos y servicios que generen rendimientos financieros, ser más exigentes al momento de seleccionar un proyecto, realizar adecuaciones de forma pero no

de fondo en la unidad; y, tener un presupuesto preasignado para la optimización de los recursos económicos.

Finalmente, la Tabla 29 muestra los resultados del ejercicio de observación directa a los proyectos en la esfera de valoración de beneficios:

**Tabla 29. Resultados de observación directa a la valoración de los beneficios**

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Beneficios</b>			
El proyecto especifica cuáles serán los beneficios de su implementación		X	Solo cualitativamente, pero cuantitativamente no se miden de manera muy acertada
El proyecto señala cuál será el beneficio económico de su aplicación		X	Solo en caso de creación de nuevos negocios; en atención a clientes, no.

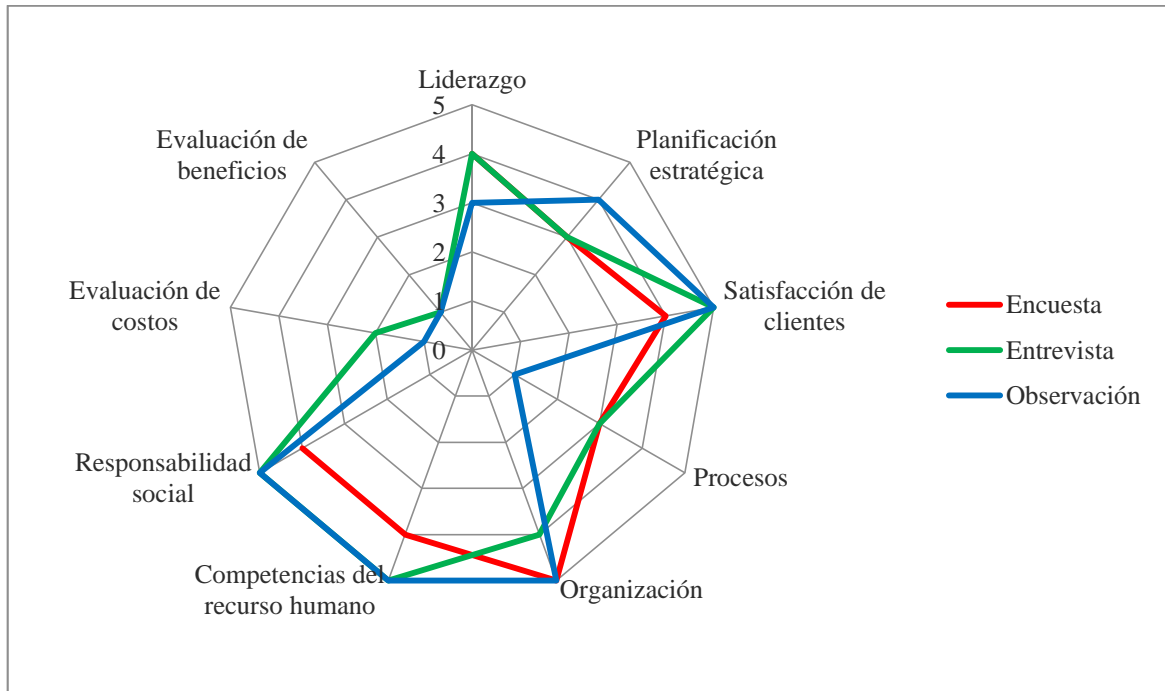
Fuente: investigación de campo

Elaborado por: el autor

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

En términos generales, la aplicación de las herramientas investigativas demostró que existe una serie de inconvenientes en los elementos cualitativos y cuantitativos que garantizan el éxito del intraemprendimiento.

Se realizó una valoración de cada uno de los elementos en las diferentes herramientas aplicadas. Para esto, se asignó un valor entre 1 y 5, siendo 1 el resultado menos satisfactorio y 5, muy satisfactorio. El valor asignado se fundamenta en los resultados obtenidos en el estudio de campo. A continuación, en la Figura 6, se muestran los resultados generales de la valoración realizada.



**Figura 6. Resumen de valoración de los elementos estudiados**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Como muestra la Figura 6, elementos como la responsabilidad social, la competencia del recurso humano, la organización y la satisfacción del cliente tienen valoraciones principalmente positivas tanto en las encuestas como en la entrevista y la observación directa. Por el contrario, la evaluación de beneficios, la determinación de los costos y el seguimiento de los procesos presentan valoraciones principalmente negativas.

El análisis de los resultados que se presenta en este apartado se realiza para cada una de las esferas (cualitativas y cuantitativas) de manera separada. Dicho análisis comprende la comparación de los resultados de las diferentes técnicas de investigación aplicadas (encuestas, entrevista y observación directa), además de una serie de recomendaciones o propuestas para mejorar cada parámetro. Cabe destacar que se hará una propuesta

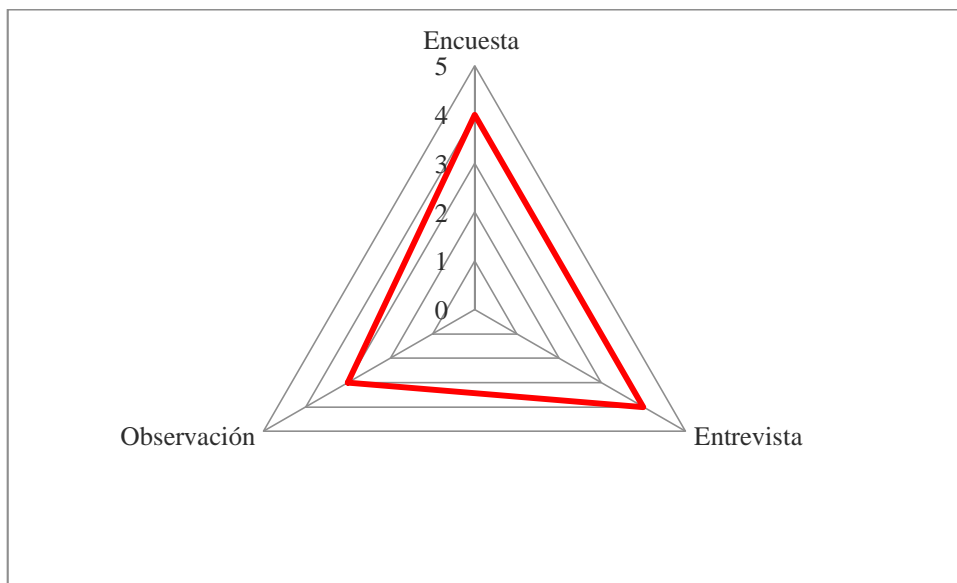


especialmente dirigida al mejoramiento de los elementos de estimación de costos y beneficios, así como de procesos, que fueron los ámbitos con menores calificaciones.

### 3.2.1 Liderazgo

#### 3.2.1.1 Análisis

La Figura 7 muestra la valoración de los resultados del estudio de campo:



**Figura 7. Valoración del liderazgo por cada una de las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

En el caso de la comprensión de niveles jerárquicos, se observa que una cantidad considerable (cercana a la mitad de la población de estudio, tienen una comprensión clara de la jerarquía en Favorita Innova. No obstante, resulta que, en promedio, un 12% de los encuestados tengan una comprensión media de algo tan importante como la jerarquía dentro de la sección.

Por otra parte, se observa que existe una proporción importante de personas que no sienten un apoyo muy alto por parte de los niveles jerárquicos superiores; especialmente

aquellos que realizan labores operativas manifiestan en mayor proporción que no existe un apoyo alto de los niveles superiores en el desarrollo de los proyectos. Finalmente, la encuesta mostró que existe una diferencia entre los intraemprendedores de áreas administrativas, quienes tienen un criterio más favorable a la necesidad de nombrar líderes de proyecto; y los de ramas operativas, que indican un menor interés en la necesidad de nombrar líderes de equipo para proyectos.

La entrevista resultó consistente con lo obtenido en las encuestas, es decir, que en algunas ocasiones no se ha definido el liderazgo de cada proyecto. Esto puede generar confusión entre los intraemprendedores que no tienen una idea clara de a quién deben reportar sus actividades y avances. Es decir, más allá de la jerarquía organizacional definida para la empresa, ha sido inconsistente la decisión de seleccionar líderes de proyecto; en caso de que no se determine dicho liderazgo, según lo mencionó el entrevistado, los proyectos no avanzan adecuadamente.

Por último, la observación directa también fue consistente con los resultados de encuestas y entrevistas. A pesar de que en la mayoría de los proyectos sí se nombraron a dos intraemprendedores como desarrolladores, un director y facilitador, se encontró también que no existe evidencia del acompañamiento de los líderes como firmas de recepción y aprobación en los documentos; apenas, en algunos casos, se encontraron correos electrónicos desde áreas directivas.

### ***3.1.1.2 Propuesta***

El liderazgo es un componente de gran importancia para las actividades de intraemprendimiento, como lo sugiere Bahamon (2013) al indicar que las empresas deben

empoderar a sus departamentos y unidades de emprendimiento interno, además de fijar las responsabilidades de los líderes.

Considerando criterios como los de Arzola y Mejías (2007), Bahamon (2013) y Esade Business School (2014), y con base en los resultados del estudio de campo, en el ámbito del liderazgo se realizan las siguientes recomendaciones.

- Generar un manual básico para líderes de proyecto en el que se expliquen las responsabilidades del liderazgo y de los microemprendedores. Con base en el estudio de campo, las responsabilidades serían las siguientes:
  - o Líder de proyecto: se trata de un intraemprendedor seleccionado del grupo con responsabilidades de servir de puente de comunicación y rendición de cuentas al Subgerente de Eficiencia e Innovación, control y registro de los tiempos de trabajo y actividades de los demás intraemprendedores, presentación de informes y documentos, aporte como desarrollador. Así mismo, se encargará de actividades de comunicación entre los intraemprendedores, informar los horarios y las actividades de los desarrolladores a sus respectivas unidades de trabajo, redacción de informes, etc.
- Establecer, como requerimiento obligatorio para cada proyecto nuevo, la selección de un líder de proyecto seleccionado por los propios intraemprendedores. Una vez seleccionado, se debe escribir un documento de nombramiento con firma del Subgerente de Eficiencia e Innovación para su difusión entre todos los intraemprendedores.
- Realizar una evaluación por parte del Subgerente de Eficiencia e Innovación a los líderes de proyectos, autoevaluación de dichos líderes, y evaluación de los

desarrolladores a los líderes de proyecto y autoridades, cuando se inicie con la etapa de prueba piloto.

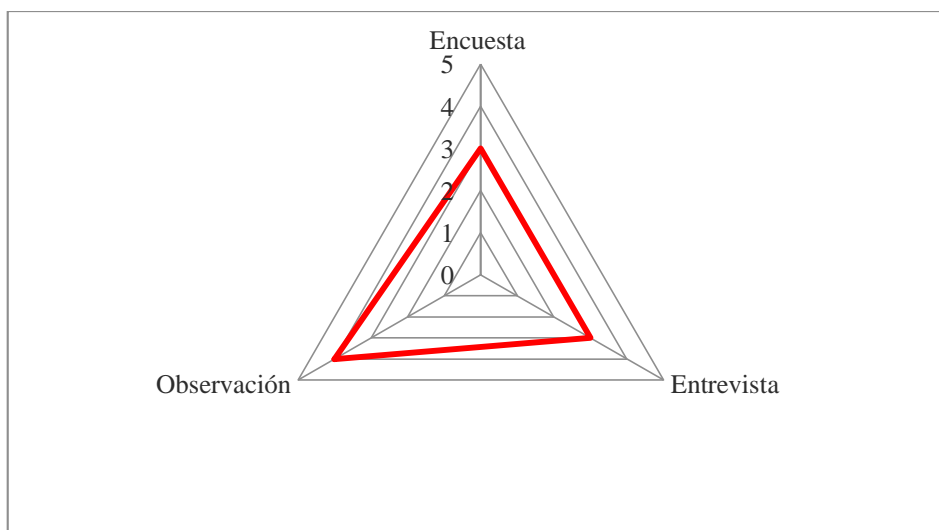
- Registrar los resultados de las autoevaluaciones y realizar análisis semestrales por parte de la Subgerencia de Eficiencia e Innovación para la selección óptima de líderes en futuros proyectos.

Se considera, según el cotejamiento con otros estudios implementados, que la mejora de la dimensión de liderazgo aportará al cumplimiento de los objetivos trazados con base en el acatamiento de los cronogramas planteados, lo que mejorará la eficiencia especialmente de las actividades del talento humano de la unidad.

### 3.2.2 Planificación estratégica

#### 3.2.2.1 Análisis

La Figura 8 muestra los resultados de la valoración de la esfera de planificación estratégica encontrada en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 8. Valoración de planificación por cada una de las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Dentro de la encuesta, se presentaron niveles altos de conocimiento de los intraemprendedores del direccionamiento estratégico de Corporación Favorita, así como las políticas generales de la empresa. No obstante, como resultado negativo se detectó que no existe una comprensión clara sobre los objetivos, estrategias y actividades de cada proyecto.

Estos resultados son consistentes con lo revelado por la entrevista que indicó que la planificación de los proyectos ha sido deficiente pero que se ha logrado aprendizaje con base en errores pasados. De lo descrito, se percibe que si bien existe una planificación estratégica a nivel macro de Corporación Favorita, debería establecerse una planificación específica para cada proyecto, que sea adecuadamente difundida y comprendida por los intraemprendedores participantes.

Por último, la observación directa mostró que los documentos de los proyectos revisados sí hacen mención al direccionamiento estratégico de la empresa en general pero no especifica objetivos, estrategias y acciones de cada proyecto. Así mismo, la planificación de tiempos y responsabilidades no se cumplió. Estos resultados son consistentes con las demás herramientas investigativas aplicadas.

### ***3.2.2.2 Propuesta***

El desarrollo de actividades de intraemprendimiento requiere de una adecuada determinación de los objetivos que guíen las actividades, lo que además debe estar en concordancia con los objetivos organizacionales (Bahamon, 2013). Se proponen las siguientes acciones para garantizar una adecuada planificación:

- Al iniciarse un nuevo proyecto, se deben establecer, de manera obligatoria, objetivos, estrategias y acciones puntuales; además de un cronograma de

actividades realista que se impongan los propios intraemprendedores. Lo mencionado debe incluirse en un documento firmado por los líderes de proyecto y con firma de recepción y aceptación del Subgerente de Eficiencia e Innovación.

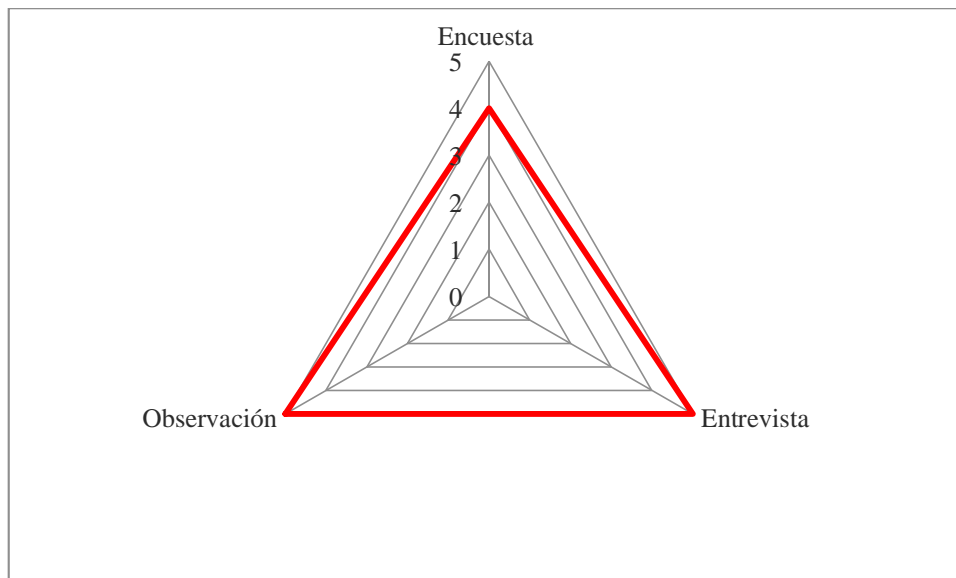
- El Subgerente de Innovación debe analizar si los objetivos, estrategias y actividades se ajustan a la misión, visión y políticas de Corporación Favorita antes de firmar la aceptación de la propuesta inicial.
- Periódicamente, el líder del proyecto deberá presentar informes (conjuntamente con los desarrolladores) en el que se evalúe el cumplimiento de los objetivos, estrategias, actividades y cronograma. En caso de no cumplimiento, se deberán establecer medidas adoptadas para su cumplimiento.

Según los resultados del estudio de Bahamon (2013), la planificación es un elemento primordial de las actividades de intraemprendimiento y, de hecho, el punto medular debido a que estas actividades deben responder directamente a los objetivos de la organización. Si los proyectos de intraemprendimiento no se ajustan a la planificación estratégica de la empresa o no existe una planificación de las actividades, se estima una pérdida importante de recursos, puesto que los proyectos se desarrollarían de forma irregular y desordenada o, en el peor de los casos, no implicarían beneficios para la empresa.

### 3.2.3 Satisfacción del cliente

#### 3.2.3.1 Análisis

En la Figura 9 se muestran los resultados de la valoración de la esfera de satisfacción al cliente encontrados en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 9. Valoración de satisfacción al cliente por cada una de las herramientas aplicadas en el estudio**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

De manera general, la encuesta es favorable al evaluar la satisfacción al cliente que persiguen los proyectos en Favorita Innova, de manera particular en lo referente a la satisfacción del cliente externo. Sin embargo, un porcentaje promedio de 6% señaló que es bajo el nivel en que los proyectos buscan la satisfacción del cliente externo y 4% calificó este elemento como medio.

La entrevista aplicada mostró resultados consistentes con los de la encuesta; es decir, que las acciones y la propia existencia de Favorita Innova se centran en la satisfacción del cliente: por una parte, los proyectos de intraemprendimiento dan una oportunidad significativa a los desarrolladores para mejorar su situación en la empresa; por otra parte,

varios de los proyectos de Favorita Innova (en particular todos los que se analizaron en este estudio) se dirigen a la atención al cliente externo.

Por último, la observación directa también mostró resultados similares a los de la encuesta y la entrevista. Se encontró que el proyecto tiene como objetivo la satisfacción de clientes y que, aunque no existen registros de aceptación del proyecto entre intraemprendedores o entre trabajadores involucrados, sí se mencionó de manera verbal o por otros medios informales.

### ***3.2.3.2 Propuesta***

Conforme a los resultados de las herramientas de investigación, se procede a plantear algunas recomendaciones:

- Estipular, en cada proyecto, el beneficio al cliente, tanto interno como externo, que busca ofrecer dicho proyecto.
- Publicar el enunciado de beneficios a la satisfacción del cliente interno y externo en los documentos de cada proyecto.
- Difundir el enunciado de satisfacción al cliente entre los intraemprendedores y los colaboradores; eventualmente, cuando se implemente el proyecto de manera general, también a los clientes externos.

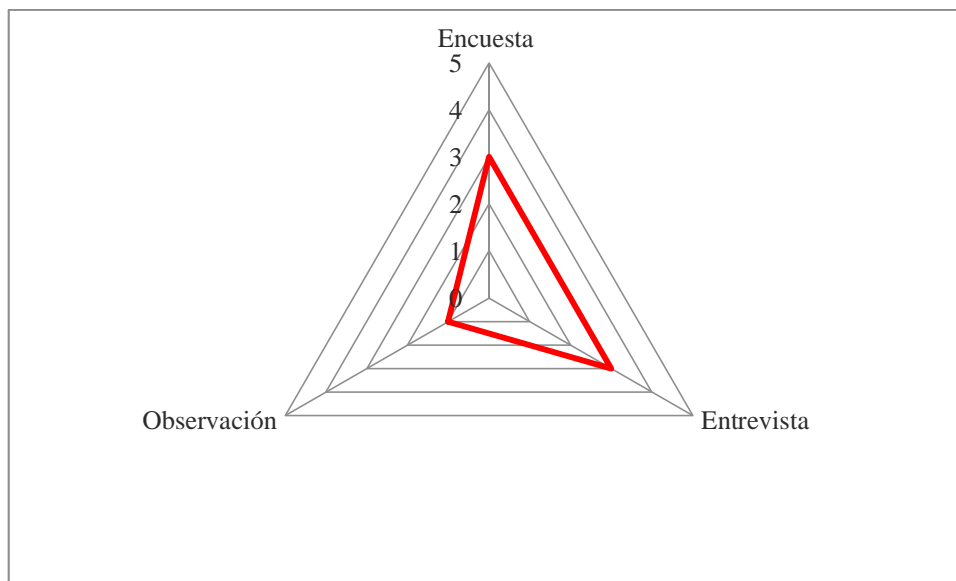
La satisfacción del cliente entraña importantes beneficios para las empresas, como lo demostró el estudio de Echeverría (20 12) que estima que algunas empresas de servicios pueden tener índices muy altos de deserción o cambio a otros servicios entre los clientes externos (puede ser tan alto como 15%), además de una alta rotación de personal en caso de fallas en la satisfacción del cliente interno.



### 3.2.4 Procesos

#### 3.2.4.1 Análisis

La Figura 10 muestra los resultados de la valoración de la esfera de procesos encontrados en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 10. Valoración de procesos por cada una de las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Como se observa en la Figura precedente, la ejecución de actividades de acuerdo a procesos preestablecidos, difundidos y mejorados de manera continua es uno de los elementos menos valorados, lo que se determinó por las tres herramientas de investigación que fueron aplicadas.

La encuesta reveló que más de la mitad de los participantes consideran como medio, bajo o muy bajo el nivel de difusión de los procesos internos de Favorita Innova. Además, el nivel de conocimiento de los procesos también presentó resultados poco satisfactorios, con un 32% de personas que calificaron este elemento como medio o bajo. Finalmente,

también se determinó un resultado negativo cuando se consultó sobre el acatamiento de las acciones a los procesos de Favorita Innova.

La entrevista realizada corroboró los resultados de la encuesta. El hecho de que solamente se haya realizado una capacitación respecto a los procesos es claramente una desventaja para la innovación interna en la unidad. El entrevistado indicó que un mejor tratamiento a los procesos sería de utilidad para Favorita Innova.

La observación directa, por su parte, presentó resultados que son consistentes con las otras herramientas de investigación: no existe evidencia de seguimiento de inputs y outputs de las actividades, ni evidencia documental de seguimiento de los procesos. Cabe destacar que la observación de los proyectos permitió determinar que sí existen algunos procesos documentados como los que se muestran en el Anexo 7. No obstante, dichos flujos de procesos no han sido adecuadamente difundidos y, aún peor, no se han sometido a un proceso de evaluación y mejora.

#### ***3.2.4.2 Propuesta***

Como se ha observado, las deficiencias en los procesos de Favorita Innova son uno de los problemas más urgentes de atender por parte de la unidad para garantizar el éxito en la innovación dentro de la empresa. Sin embargo, un adecuado manejo técnico por procesos dentro de Favorita Innova requeriría de ingentes recursos para el levantamiento de información, diseño, capacitación y control. Como medidas mínimas para el mejoramiento de esta esfera, se propone que la unidad adopte las siguientes acciones:

- Selección de un comité conformado por cuatro intraemprendedores con más experiencia en Favorita Innova, bajo supervisión directa del Subgerente de

Eficiencia e Innovación para el desarrollo de un manual de procesos para la unidad y que deberá realizar las acciones descritas en esta propuesta.

- Recopilación de todos los flujos de procesos que actualmente se encuentran dispersos.
- Realizar un análisis de los flujos de procesos que incluya de la manera más veraz cuáles son las acciones que efectivamente se realizan. Es importante que el comité detecte los procesos que pueden ser mejorados para aumentar la eficiencia de los recursos, un adecuado cumplimiento de las obligaciones y capacidad efectiva de cumplimiento por parte de los involucrados.
- Determinar qué procesos no se encuentran normados o descritos a través de flujos o de otros documentos y que son esenciales dentro de la unidad. Es importante que todos los procesos se encuentren descritos.
- Realizar el diseño y la actualización de los flujos de procesos buscando una homologación de dichos flujos y que se ajusten a las actividades que realmente se realizan y a aquellas que pueden ser más eficientes, como se definió en el análisis del comité. Es importante que los flujos especifiquen claramente documentos y otras evidencias del cumplimiento de las acciones.
- Una vez diseñados los flujos de procesos, se deberán imprimir y presentar de manera conjunta en un manual de procesos internos de Favorita Innova. Este manual debe tener copias disponibles en todas las áreas de la unidad y se deben enviar por correo electrónico a todos los intraemprendedores para su conocimiento.
- Se deben desarrollar jornadas de capacitación en las que se explique a los participantes cuáles son los procesos y cómo se desarrollan en Favorita Innova.

La capacitación se realizará de manera paulatina entre los intraemprendedores y deberá contar con la presencia del Subgerente de Eficiencia e Innovación y ser dictados por los miembros del comité.

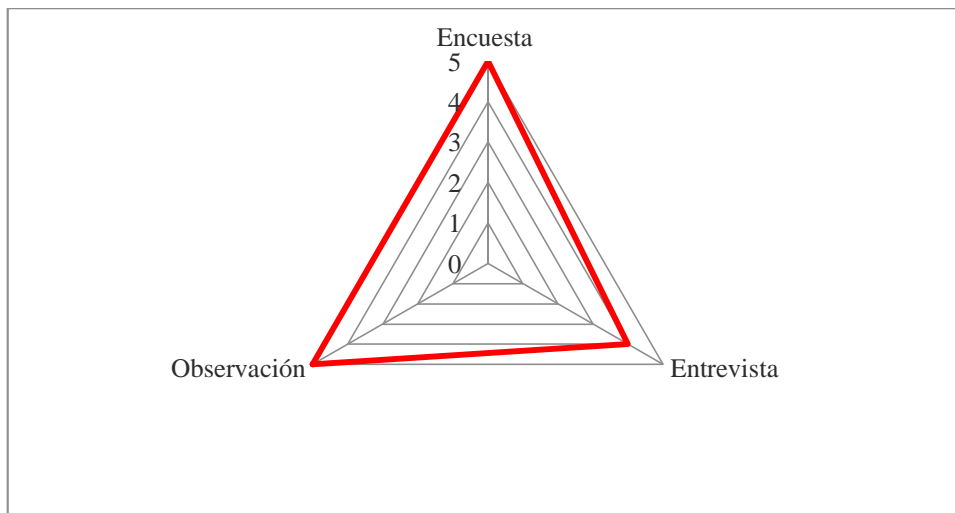
- Con una periodicidad que no puede superar la anual, se debe establecer una nueva comisión que evalúe mejoras en los procesos, con el acompañamiento por parte de la Subgerencia de Eficiencia e Innovación. Esta misma comisión debe verificar, mediante muestras representativas, el cumplimiento de los procesos con base en las evidencias documentales que deben establecerse para cada proceso, de tal forma que se mantenga un manual de procesos vigente y útil para cada acción.
- Cuando haya un ingreso de nuevos intraemprendedores para trabajar en proyectos, debe realizarse un proceso de inducción que incluya la presentación del manual de procesos y un acompañamiento inicial para garantizar la comprensión de los participantes.

El ámbito de procesos es fundamental en el desarrollo de intraemprendimiento debido a que genera una estructura de acción eficiente, que promueve la mejora continua y que reduce significativamente las curvas de aprendizaje y el tiempo como recurso. El estudio de Echeverría (2012) determinó que el mejoramiento de los procesos puede involucrar un ahorro de los recursos de hasta un 14%. Desafortunadamente, en el presente caso de estudio, es difícil valorar el ahorro de los recursos señalados debido a que no existen registros previos de levantamiento de los procesos ni de los costos.

### 3.2.5 Organización

#### 3.2.5.1 Análisis

La Figura 11 muestra los resultados de la valoración de la esfera de organización encontrados en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 11. Valoración de organización por cada una de las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Como se puede observar, las herramientas de investigación fueron consistentes en lo relacionado a la organización para el desarrollo de los proyectos de atención al cliente de Favorita Innova. Las encuestas, por ejemplo, revelaron que existe una mayoría importante de respuestas positivas respecto del nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Corporación Favorita; lo mismo ocurrió con relación al nivel de conocimiento de la estructura orgánica de Favorita Innova.

La entrevista mostró resultados consistentes con la encuesta. La organización de Corporación Favorita está fuertemente difundida; no obstante, la solidez de la jerarquía, según el entrevistado, puede jugar en contra de las actividades de Favorita Innova especialmente porque entre los intraemprendedores se replican las relaciones jerárquicas del

trabajo regular de los participantes, cuando deberían considerarse como iguales para rendir de mejor manera en la generación de proyectos.

Finalmente, la etapa de observación directa mostró que, de manera general, la organización de la unidad es adecuada, aunque podría mejorar la determinación de las líneas de responsabilidad entre los intraemprendedores (mas no de jerarquía), en consistencia con lo propuesto en lo relativo al liderazgo.

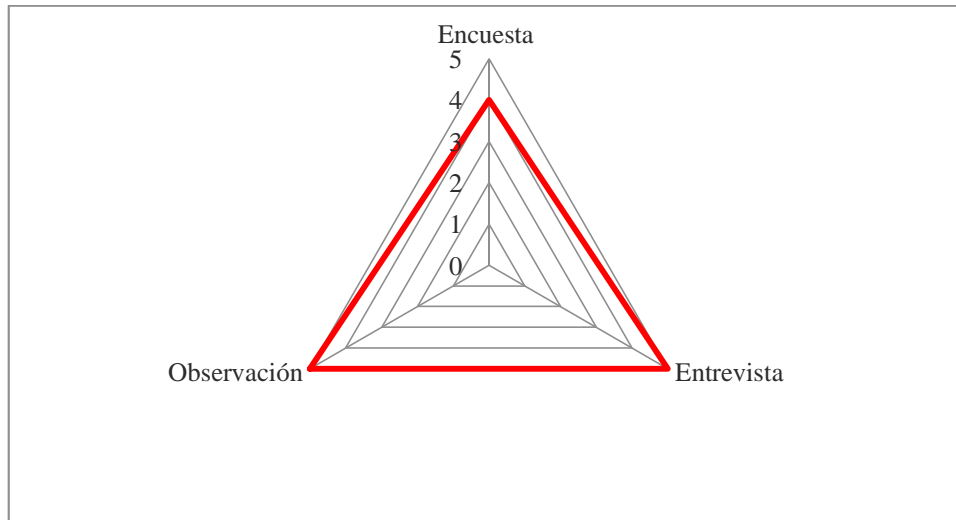
### ***3.2.5.2 Propuesta***

En lo referente a la organización, se propone solamente la identificación de los líderes de proyectos, así como la difusión de dicho “organigrama interno”. Esta propuesta es coincidente con lo establecido en el ámbito del liderazgo que se mencionó anteriormente. El estudio de Bahamon (2013) determinó que el intraemprendimiento en empresas como Bancolombia y Molino Roa, existe una sólida y clara organización de la unidad. Esta característica permite optimizar el recurso humano, evitar la duplicación de funciones, establece líneas jerárquicas y de responsabilidad para un trabajo más eficiente.

## **3.2.6 Competencias del talento humano**

### ***3.2.6.1 Análisis***

En la Figura 12 se muestra los resultados de la valoración de la esfera de competencia del talento humano definidos en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 12. Valoración de competencia del talento humano según las herramientas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Las encuestas mostraron que, de manera general, existe una valoración positiva a la propia actuación y capacidades entre los intraemprendedores; no obstante, se encontró que un porcentaje de 56% de los encuestados indican que la asignación de tareas relacionadas con sus habilidades y destrezas habituales se realizan con una frecuencia media, baja o muy bajo. Aunque este elemento podría considerarse extremadamente negativo, también es importante mencionar que el trabajo en Favorita Innova representa por sí mismo un cambio a las tareas habituales de los intraemprendedores, es decir, la oportunidad de salir de su zona de confort laboral.

La entrevista mencionó que se realiza una selección exhaustiva de los intraemprendedores y lo que busca la unidad es un conjunto de cualidades de creatividad e interés. Estas cualidades trascienden a las cualidades, habilidades y conocimientos para el desarrollo de proyectos, aunque sería oportuno que se aproveche de mejor manera el perfil de educación y destrezas de los desarrolladores.

Por último, la etapa de observación determinó, de manera consistente con las encuestas y la entrevista, que no se registra el perfil de los intraemprendedores con respecto a sus habilidades y conocimientos pero existe evidencia de criterios de selección de los participantes, criterios relacionados con la calidad de emprendimiento que es, al fin y al cabo, el elemento principal que se busca entre los seleccionados.

### ***3.2.6.2 Propuesta***

A pesar de que la idea fundamental de la unidad Favorita Innova es dar a los trabajadores de Corporación Favorita con características de emprendimiento una función de apoyo a generar ideas innovadoras para la empresa, también es importante que las personas seleccionadas tengan un cierto nivel de conocimientos y habilidades en diferentes actividades de los proyectos. En este sentido, se proponen algunas decisiones que pueden mejorar la esfera de capacidades del talento humano:

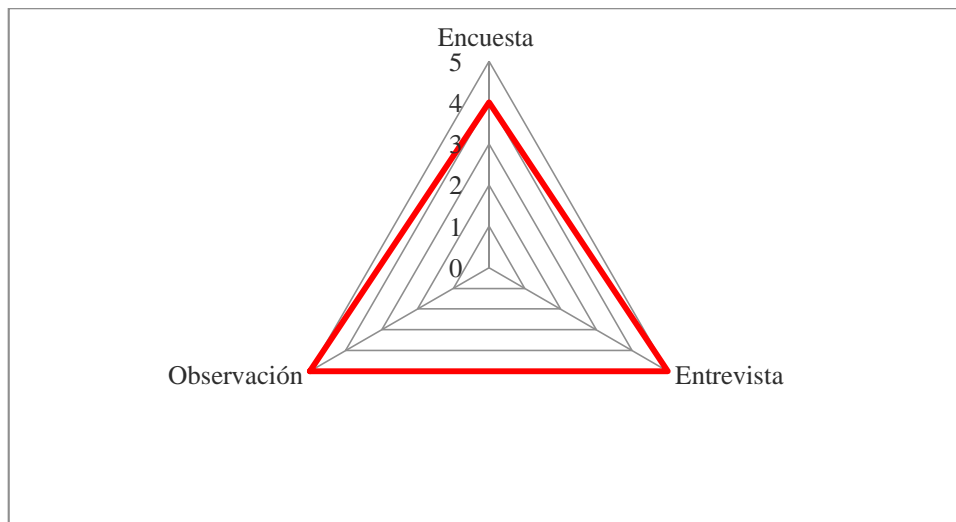
- Cuando se seleccione intraemprendedores, se debe generar un archivo con la hoja de vida y el perfil de trabajo de cada participante que será archivado en Favorita Innova.
- Es función del líder de proyecto el mantener reuniones con los desarrolladores para conocer de mejor manera sus habilidades y conocimientos, que quizás no se encuentren reflejados en las hojas de vida.
- Al dividir tareas, es importante preguntar a los intraemprendedores en qué tareas y responsabilidades se sienten más competentes o confiados. Esto también se aplica a la selección de líder de proyecto.



### 3.2.7 Responsabilidad social corporativa

#### 3.2.7.1 Análisis

La Figura 13 presenta los resultados de la valoración de la esfera de responsabilidad social corporativa encontrados en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 13. Valoración de responsabilidad social de los proyectos por cada una de las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

La encuesta reveló, en lo referente a la responsabilidad social corporativa, que existe una valoración mayormente positiva entre los intraemprendedores, de manera particular en su visión sobre el beneficio personal de la oportunidad de participar en Favorita Innova. También se tiene una percepción positiva, aunque en menor grado, de beneficios a todos los trabajadores de Corporación Favorita por el diseño e implementación de los proyectos.

La entrevista presentó resultados consistentes con los de la encuesta e, incluso, aún más positivos. En opinión del entrevistado, la existencia de Favorita Innova es, en sí misma, una acción de responsabilidad social corporativa y que, en conjunto con otras prácticas, ha hecho de Corporación Favorita una empresa a la vanguardia en este ámbito.

Finalmente, la observación directa también presentó resultados favorables en lo que respecta a la relación entre los proyectos analizados y la Responsabilidad Social Corporativa. Esta herramienta determinó que los proyectos, en sí, no se relacionan con el ámbito analizado; sin embargo, el programa de intraemprendimiento sí, lo que ha llevado a que casi la mitad de los participantes tengan un movimiento positivo en su desarrollo profesional dentro de la empresa.

### ***3.2.7.2 Propuesta***

En lo que respecta al ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, se proponen las siguientes acciones:

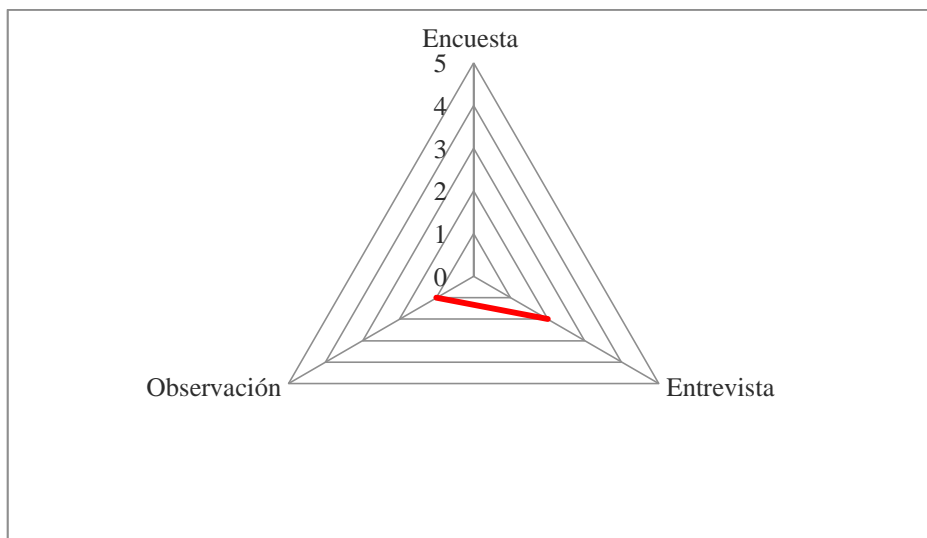
- Señalar, en los objetivos de cada proyecto, el posible aporte que generará a los intraemprendedores, a los trabajadores de Corporación Favorita, a la comunidad o al ambiente, según sea el caso.
- Considerar las esferas de beneficio a la comunidad y al medio ambiente en la generación de proyectos relacionados con atención al cliente.

Es importante mencionar que en otros estudios revisados, el estado del arte es muy exiguo en lo referente a la relación del intraemprendimiento con la responsabilidad social corporativa. Esto puede deberse a la errónea pero extendida idea de que la responsabilidad social corporativa se dirige hacia la sociedad externa a la empresa o hacia el beneficio para el medio ambiente; suele olvidarse que la responsabilidad social también puede involucrar oportunidades de crecimiento, acciones de apoyo a trabajadores de minorías, entre otros beneficios a colaboradores dentro de las empresas, como puede ser (y de hecho es) el caso de Favorita Innova.

### 3.2.8 Evaluación de costos

#### 3.2.8.1 Análisis

La Figura 14 muestra los resultados de la valoración de la esfera de evaluación de costos encontrados en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 14. Valoración de evaluación de costos según las herramientas aplicadas**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

El análisis de los resultados del estudio de campo demostró que la esfera cuantitativa de valoración de costos de los proyectos tiene serios problemas. Por una parte, la entrevista mostró que no se ha mantenido un control de los costos de cada proyecto, aunque se ha considerado la necesidad de hacerlo. De manera adicional, la observación directa a los proyectos dirigidos a atención al cliente en Favorita Innova también mostró que no existe una valoración de los costos sino de una manera muy somera, sin criterios contables, financieros o técnicos, lo que constituye uno de los

problemas más significativos de la unidad y que puede generar mayores problemas en lo que respecta al uso eficiente de los recursos.

### 3.2.8.2 Propuesta

Considerando la magnitud del problema detectado, a continuación se proponen una serie de decisiones y su explicación, a fin de ser implementados en la unidad y generar un uso más racional de los recursos humanos, materiales y financieros:

- Al inicio del proyecto, el líder designado, con apoyo del departamento de contabilidad y la Subgerencia de Eficiencia e Innovación y con base en la planificación del proyecto, deberá redactar una ficha de COSTOS ESTIMADOS de diseño del proyecto, siguiendo un modelo como el que se presenta en la Tabla 30:

**Tabla 30. Modelo de informe de costos estimados**

Nombre del Proyecto:	
Código del proyecto:	
Tiempo estimado de diseño (según planificación): Número de intraemprendedores (incluyendo director y facilitador):	
<b>Rubro</b>	<b>Costo estimado</b>
Talento humano	
Proporción de costos fijos asociados al diseño de proyecto	
TOTAL	
Descripción de costos estimados de operación. Observaciones:	
Director de proyecto: f: _____ Subgerente de Innovación: f: _____	

Elaborado por: el autor

- La ficha de COSTOS ESTIMADOS debe reflejar dos elementos principales y de manera general: talento humano y costos fijos de la unidad que se asociarán a la programación planificada. Para esto, se debe contar con los siguientes insumos:
  - o Estimado horas / hombre a ser utilizado (responsable: líder de proyecto)
  - o Promedio de salario mensual de desarrolladores (responsable: líder)
  - o Tiempo en meses de diseño del proyecto (responsable: líder)
  - o Costo anual de funcionamiento y operaciones de Favorita Innova del período anterior, incluyendo salarios de autoridades y trabajadores permanentes (responsable: asistente de contabilidad)
- Con los insumos señalados, se procede a hacer el cálculo de COSTOS ESTIMADOS de la siguiente manera:

Costo talento humano = (Salario promedio/160) \* cantidad horas/hombre \* 1,35<sup>1</sup>

Costos fijos asociados = (Costo anual de funcionamiento / 12) \* (meses duración del proyecto / número de proyectos activos)

- El líder de cada proyecto, hasta el día 10 de cada mes, deberá presentar un informe de COSTOS REALES del mes anterior en el que se detallen:
  - o Costos relacionados con talento humano: a lo largo del mes, como se indicó en el punto relativo al liderazgo de los proyectos, se deberá contar con un registro detallado de la cantidad de horas y actividades realizadas por cada desarrollador del proyecto. Así mismo, con la información del perfil que se mantendrá en archivos (lo que fue propuesto en la esfera de

---

<sup>1</sup> Este multiplicador permite incluir, de manera aproximada, los costos asociados al salario nominal como aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, décimo tercer salario, décimo cuarto salario, vacaciones y fondos de reserva.

la competencia del talento humano) se deberá calcular el costo de talento humano usando el modelo que se presenta en la siguiente Tabla 31:

**Tabla 31. Modelo de tabla de cálculo de costo real de talento humano:**

Nombre del Proyecto:					
Código del proyecto:					
Mes evaluado:					
Desarrollador	Salario (nominal mensual)	Salario ajustado (salario nominal * 1,35)	Costo hora / hombre (salario ajustado / 160)	No. horas laboradas en proyecto	Costo talento humano (Costo hora * No. horas)
1					
2					
3					
4					
...					
TOTAL					
Observaciones:					
Director de proyecto: f: _____ Subgerente de Innovación: f: _____					

Elaborado por: el autor

- Costos fijos asociados al proyecto: hasta el día 10 de cada mes, el departamento de contabilidad entregará un detalle de los costos de la unidad correspondiente al mes anterior al Subgerente de Eficiencia e Innovación. Este costo deberá incluir los salarios de los trabajadores permanentes de la unidad, materiales, insumos, costos de servicios de la unidad. El costo se divide para el número de proyectos activos en el mes evaluado.
- Los costos de talento humano y participación de costos asociados a la unidad se se suman para dar el costo mensual por proyecto.
- Hasta el día 15 de cada mes, se deben desarrollar reuniones entre el Subgerente de Eficiencia e Innovación y los líderes de proyectos con el fin de cotejar los

COSTOS ESTIMADOS y los COSTOS REALES. Este análisis también debe incluir la revisión de cumplimiento de cronograma, número de horas trabajadas por los intraemprendedores y avance de los proyectos con el fin de tomar correctivos que sean necesarios.

- Cuando se vaya a implementar la prueba piloto, el departamento de eficiencia e innovación, con apoyo de los líderes de proyecto y el área de contabilidad, deberán cotizar y costear todo lo relacionado a dicha prueba:
  - o horas / hombre de trabajo de los desarrolladores, horas / hombre para capacitación de los empleados del lugar determinado para la prueba piloto, materiales, insumos, equipos.
  - o Es necesario que el departamento de contabilidad entregue la información del punto de desarrollo del plan piloto a la subgerencia de eficiencia e innovación: número de empleados, promedio salarial, ventas promedio.
  - o Para la adquisición de equipos o materiales, en caso de ser necesario, el líder del proyecto se asegurará de contar con, al menos, tres cotizaciones diferentes y proponer como selección la que ofrezca mejor relación calidad – precio.
  - o Una vez implementada la prueba piloto, se debe ajustar el costo inicialmente estimado, considerando los costos reales.
- Si el proyecto se va a implementar a nivel macro, es decir, en varios puntos comerciales de Corporación Favorita, el Subgerente de Eficiencia e Innovación, con apoyo del área contable, debe costear dicha implementación tomando como referencia los costos reales de la prueba piloto.

- Como último paso, se deben sumar los costos de diseño, prueba piloto y de implementación macro, lo que constituiría en la inversión inicial del proyecto para su evaluación financiera.

La determinación de los costos de la unidad de Intraemprendimiento Favorita Innova no solamente beneficia a la optimización de los recursos financieros y no financieros sino que atiende a las normas y reglamentos vigentes en el ámbito contable y tributario en Ecuador.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) señalan que las actividades relacionadas con el mejoramiento de productos, servicios, procesos y, en general, las actividades de la empresa, corresponden a las cuentas de 200. Investigación, y 201. Desarrollo. Estas cuentas pasan anualmente a la cuenta de gastos del Estado de Resultados de la empresa (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, 2001).

En el caso de empresas como Corporación Favorita, cuyo giro de negocio no es el de investigación y desarrollo (I+D) de manera exclusiva (en cuyo caso las NIIF especifican otro tratamiento de los valores), los gastos de I+D se deben registrar en el balance de resultados y acumularse hasta que, en caso de que el proyecto se concrete y la empresa lo considere oportuno, además de cumplir con lo estipulado por la ley vigente, puede pasarlo como gastos preoperacionales y amortizarlo como activo intangible de la empresa a un período no menor a 5 años en porcentajes anuales iguales (Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2009, art. 28, núm. 7).

Los gastos de I+D, según la legislación ecuatoriana (definida por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento), como otros gastos de la operación, reducen la utilidad neta, con lo que se reduce también la base imponible para el cálculo del impuesto a

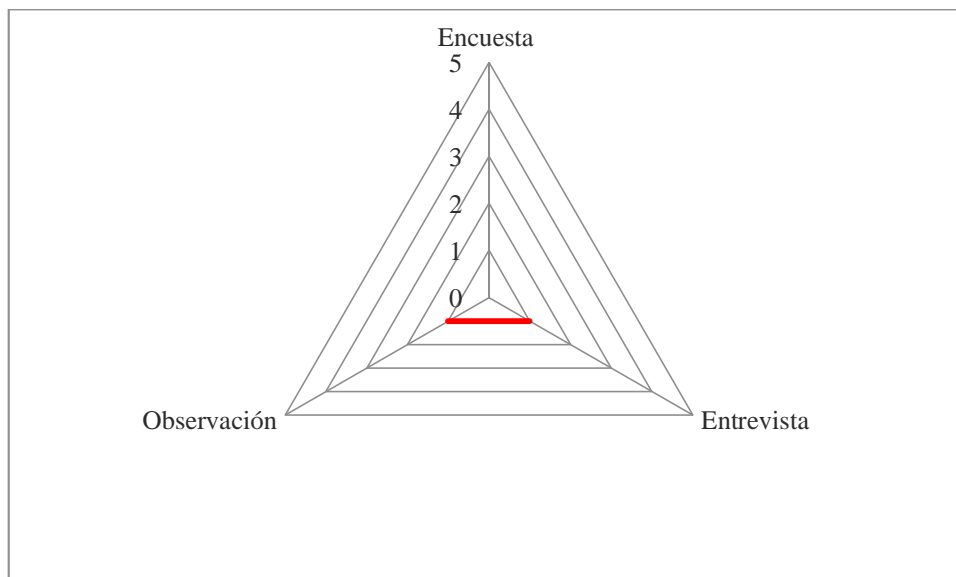


la renta; por ende son deducibles de impuestos (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI, 2014). Con esto, se constituye otro beneficio importante para Corporación Favorita el hecho de realizar un costeo adecuado de las actividades de investigación y desarrollo como son las que se realizan en Favorita Innova.

### 3.2.9 Evaluación de beneficios financieros

#### 3.2.9.1 Análisis

La Figura 15 muestra los resultados de la valoración de la esfera de planificación estratégica encontrada en el desarrollo del estudio de campo:



**Figura 15. Valoración de evaluación de beneficios financieros según las herramientas aplicadas en el estudio**

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el autor

Un elemento seriamente deficiente en el desarrollo de los proyectos en Favorita Innova que repercute de manera directa en el uso óptimo de sus recursos es la falta de valoración del beneficio potencial de la implementación de dichos proyectos.

Tanto la entrevista como la observación directa demostraron que no existe ningún tipo de valoración del beneficio financiero lo cual, en cierto modo, es bastante intuitivo debido, por una parte, a la dificultad de dar un valor monetario a elementos cualitativos como la satisfacción del cliente y la fidelización (que suelen tener efecto a mediano y largo plazo); y, por otra parte, por la falta de conocimientos técnicos, de funcionamiento y de resultados financieros de toda la empresa por parte de los intraemprendedores.

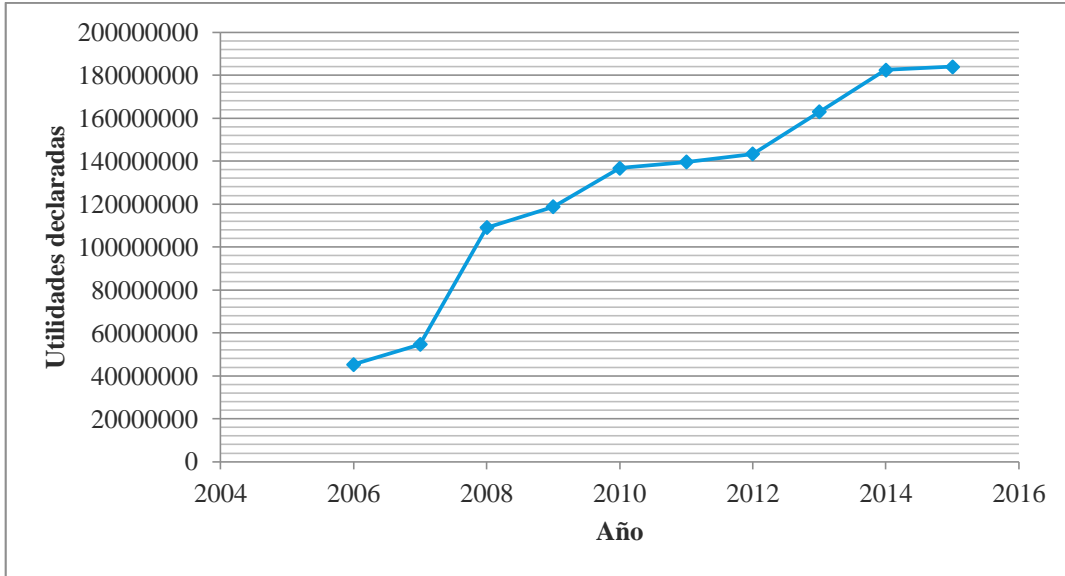
### ***3.2.9.2 Propuesta***

En virtud de lo encontrado en el estudio de campo, se percibe que la valoración financiera de los beneficios de los proyectos de atención al cliente debe trascender a la unidad de Favorita Innova; por eso, se propone lo siguiente:

- Conformar un equipo de evaluación formado por el Subgerente de Eficiencia e Innovación, un representante del área financiera de Corporación Favorita, y un representante del área comercial de la empresa que se encargará de evaluar beneficios económicos de implementación de proyectos.
- La comisión señalada, para cada año, deberá establecer estimaciones porcentuales sobre volumen de ventas de beneficios MARGINALES, es decir, porcentaje de crecimiento adicional que se obtendría por la implementación de los proyectos.
- Para facilitar el modelado, se establecerán tres escenarios: de bajo, mediano y alto impacto. Los proyectos de bajo impacto tendrán un reducido incremento porcentual de los beneficios (se sugiere 0,01 a 0.09% adicional de crecimiento anual); los proyectos de mediano impacto tendrán un moderado nivel de crecimiento porcentual cada año (se sugiere entre 0,1 y 0,5 % de crecimiento

anual); y, los proyectos de alto impacto tendrían un incremento marginal de beneficios mayor (se recomienda entre 0,5 y 1 %).

- Para el crecimiento esperado, se sugiere un modelo de crecimiento promedio con base en los resultados de, al menos, los últimos diez periodos como se muestra a continuación:



Crecimiento promedio: 19,52%

**Figura 16. Crecimiento en utilidades netas de Corporación Favorita**

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2016

Elaborado por: el autor

- Con el crecimiento histórico de utilidades, el equipo de evaluación deberá estimar las utilidades esperadas para los próximos cinco años (sin implementación de proyectos) y aplicar los beneficios marginales para los escenarios de bajo, medio y alto impacto, como se muestra en la Tabla 32:

**Tabla 32. Propuesta de valoración de proyectos**

Año	Proyección de utilidades sin plan	Incremento sin plan	Beneficio marginal proyecto de bajo impacto (0,01%)	Beneficio marginal proyecto medio impacto (0,1%)	Beneficio marginal proyecto de alto impacto (0,5%)
2016	\$ 219.834.006,79	\$ 35.900.812,75	\$ 3590,08	\$ 35900,81	\$ 179504,06
2017	\$ 262.742.083,03	\$ 42.908.076,24	\$ 4290,80	\$ 42908,07	\$ 214540,38

2018	\$ 314.025.128,34	\$ 51.283.045,31	\$ 5128,30	\$ 51283,04	\$ 256415,22
2019	\$ 375.317.802,51	\$ 61.292.674,16	\$ 6129,26	\$ 61292,67	\$ 306463,37
2020	\$ 448.573.824,72	\$ 73.256.022,21	\$ 7325,60	\$ 73256,02	\$ 366280,11

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2016

Elaborado por: el autor

- La decisión de catalogar a un proyecto específico como de bajo, medio o alto impacto recaerá sobre el Subgerente de Eficiencia e Innovación, tras la revisión del plan del proyecto.
- Una vez determinados los posibles flujos que podría traer un determinado proyecto, se debe determinar si los costos de dicho proyecto (que servirán como monto de inversión inicial) pueden presentar beneficios financieros tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Se propone que para este análisis se haga uso de tres indicadores: Período de Recuperación Descontado, Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno. Para los cálculos, se propone el uso de una tasa de descuento exigente para garantizar la optimización de recursos y la inversión en proyectos que, efectivamente, ofrezcan beneficios a la organización. Como mínimo, se debe usar una tasa según la siguiente fórmula:

Tasa de descuento = tasa de inflación<sup>2</sup> + riesgo país + (tasa inflación\*riesgo país)

A manera de ejemplo, con datos de mayo de 2016, la tasa de descuento sería:

$$\text{Tasa de descuento mínima aceptable} = 3,41 + 8,91 + (3,41 * 8,91) = 12,63$$

### 3.2.10 Ejemplificación

---

<sup>2</sup> Inflación anual

Como elemento final, es importante realizar una ejemplificación de las acciones propuestas, con el fin de determinar de mejor manera los beneficios esperados por su implementación.

En tal virtud, se presenta un caso hipotético de proyecto. Inicialmente, se realizará una comparación entre la situación actual y la situación esperada, conforme a las propuestas planteadas y para cada una de las dimensiones analizadas. En una segunda etapa, se presentará el desarrollo de las actividades propuestas, haciendo énfasis en el tema contable y financiero que son los más delicados según los resultados obtenidos.

El caso hipotético se refiere a un proyecto de servicio al cliente en el que participan cinco intraemprendedores y que se enfoca en la aplicación de la regla 10 pies (o regla de los 3 metros) ampliamente utilizada en hotelería y que implica que a una distancia de tres metros aproximadamente, los empleados deben saludar a los clientes (o, al menos, hacer contacto visual y sonreír). Esta regla ha sido implementada con éxito en empresas como Walmart, un supermercado de *retail* estadounidense y una de las mayores empresas a nivel mundial (Pradhan, 2009).

Se consideró esta estrategia por la facilidad de comprensión del proyecto y su aplicación sencilla, además de las similitudes en el giro de negocios entre Walmart y Corporación Favorita.

En la Tabla 33 se muestra una comparación de las dimensiones analizadas en este documento en la situación actual y en un escenario futuro, con la aplicación de las propuestas planteadas.

**Tabla 33. Comparación entre situación actual y escenario esperado**

<b>Dimensión</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación futura (propuesta)</b>	<b>Beneficios</b>
Liderazgo	Existe liderazgo de la unidad (subgerencia de Eficiencia e Innovación) pero el liderazgo interno del grupo de intraemprendedores no está definido	Existe una selección de un líder de proyecto por parte del grupo, registrada por escrito. Los líderes de proyecto cuentan con manuales para sus respectivas actividades.	Optimización del tiempo, responsables definidos, control sobre actividades
Planificación	Existe una planificación previa pero es irregular y no se registra por escrito. No existe un control de cumplimiento de planificación.	Se determinan objetivos, estrategias, actividades y cronogramas. Se presentan informes periódicos de los avances y cumplimiento.	Optimización del tiempo, control del trabajo de los emprendedores
Satisfacción del cliente	Se busca la satisfacción de cliente interno y externo pero no se detalla el aporte del proyecto específicamente	Se detalla entre los documentos del proyecto cuál es el beneficio a la satisfacción del cliente interno y externo.	Mayor compromiso de los participantes
Procesos	Algunos procesos se encuentran regulados pero no se los ha difundido. Los documentos se encuentran dispersos y no se cumplen a cabalidad.	Todos los procesos están definidos, publicados y difundidos entre todos los participantes. Hay actividades de control de los procesos y mejora continua	Recursos se usan de manera óptima, menor tiempo de ejecución
Organización	Organigrama técnico y difundido	Organigrama técnico y con mayores esfuerzos de difusión	Conocimiento de los participantes
Competencia del recurso humano	Las actividades no contemplan el perfil académico, profesional ni experiencia de los participantes.	Se dividen tareas con base en los conocimientos y habilidades de los participantes	Se aprovecha la experiencia y capacidad de emprendedores..
Responsabilidad social corporativa	No es claro el aporte de la unidad ni de los proyectos a la política de RSC de la empresa	Existe evidencia documental del aporte a las políticas internas de RSC de la organización	Mayor compromiso de los participantes
Evaluación de costos	No existe una valoración de los costos en los que se incurre en el diseño del proyecto. Los costos relativos al plan piloto son conocidos pero no se evalúan respecto de su aporte a la empresa. No se cumplen las NIIF y no se transparentan los beneficios tributarios por gastos de I+D	Se realiza una valoración aproximada de los costos de diseño que se comprueban a lo largo de la etapa de diseño. Se registra información de costos reales de implementación de plan piloto. Se cumple la normativa vigente. Aporte del área de contabilidad de la empresa.	Control de los costos de diseño del proyecto. La información sirve como insumo para la contabilidad según NIIF y LORTI
Evaluación de beneficios	Existe una valoración de los beneficios para la empresa pero sin criterios técnicos en el área comercial ni financiera	Aporte multidisciplinario para una valoración técnica.	Se evita la inversión en proyectos que no darán beneficios. Se ahorran recursos al detener proyectos fallidos en etapas tempranas.

Elaborado por: el autor

Según los lineamientos propuestos, se realiza una ejemplificación de las dimensiones cuantitativas para el proyecto hipotético que se ha planteado.

Como se mencionó, el proyecto hipotético cuenta con la participación de cinco intraemprendedores. Se estima una duración en el diseño de tres meses, considerando un tiempo medio de trabajo de cada participante de 48 horas (cuatro horas semanales por doce semanas). El salario promedio de los intraemprendedores es de 600 dólares.

Según datos contables del período 2015, se tuvo un costo anual de funcionamiento de la unidad (salarios permanentes, servicios, utilización de espacio, materiales, etc.) de 45000 dólares. Al momento existen 6 proyectos en funcionamiento.

La Tabla 34 muestra la estimación de los costos de diseño del proyecto.

**Tabla 34. Costos estimados del proyecto de ejemplo (escenario óptimo)**

Nombre del Proyecto: Aplicación de la regla de los 3 metros en los supermercados	
Código del proyecto: PRY001	
Tiempo estimado de diseño (según planificación): 3 meses	
Número de intraemprendedores (incluyendo director y facilitador): 5	
<b>Rubro</b>	<b>Costo estimado</b>
Talento humano	\$1.215,00
Proporción de costos fijos asociados al diseño de proyecto	\$1.875,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.090,00</b>
Descripción de costos estimados de operación. Observaciones: Salario nominal promedio = 600 mensuales. Cinco participantes. 48 horas de trabajo cada uno. 6 proyectos en funcionamiento al momento	
Director de proyecto: f: _____ Subgerente de Innovación: f: _____	

Elaborado por: el autor

Con el mismo proceso de estimación aplicado, y con base en los resultados de la observación directa de proyectos llevados a cabo en 2015 dentro de Favorita Innova, se pudo determinar que el tiempo de diseño tuvo retrasos de hasta un 50% del tiempo inicialmente esperado; en el caso del ejemplo, se hubiese extendido el diseño del proyecto por cuatro meses y medio. Esto llevó, además, a que no se desarrollaran tantos proyectos como se

hubiese podido con los mismos costos fijos; según información presentada por la entrevista, se podía considerar un promedio de 5 proyectos al mismo tiempo.

Según lo indicado, siguiendo el caso de ejemplo, se podría determinar los costos del diseño del proyecto en la situación actual, es decir, sin la aplicación de mejoras propuestas u otras. En la Tabla 35 se muestran los costos estimados en el escenario actual:

**Tabla 35. Costos estimados del proyecto de ejemplo (escenario actual)**

Nombre del Proyecto: Aplicación de la regla de los 3 metros en los supermercados	
Código del proyecto: PRY001	
Tiempo estimado de diseño (según planificación): 4,5 meses	
Número de intraemprendedores (incluyendo director y facilitador): 5	
<b>Rubro</b>	<b>Costo estimado</b>
Talento humano	\$1.822,50
Proporción de costos fijos asociados al diseño de proyecto	\$3.375,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.197,50</b>
Descripción de costos estimados de operación. Observaciones: Salario nominal promedio = 600 mensuales. Cinco participantes. 48 horas de trabajo cada uno. 6 proyectos en funcionamiento al momento	
Director de proyecto: f: _____ Subgerente de Innovación: f: _____	

Elaborado por: el autor

Las medidas correctivas propuestas en la dimensión cualitativa busca que se realice una adecuada planificación y que las actividades se desarrollen según lo planificado. De acuerdo a los resultados del estudio de campo, se podría plantear el siguiente cuadro ponderado que se muestra en la Tabla 36 y que permitirá determinar el aporte, en términos porcentuales y monetarios, de las medidas correctivas. Para la realización de esta tabla, se consideraron, por una parte las calificaciones promedio obtenidas por todas las dimensiones y presentadas en el presente capítulo restándolos del valor máximo posible (5); por otra parte,



se asignaron valores entre 1 y 5 según su importancia relativa. Los valores se multiplicaron y se determinó su participación porcentual:

**Tabla 36. Determinación de participación ponderada de los beneficios por cada dimensión cualitativa**

<b>Dimensión</b>	<b>Calificación promedio (x)</b>	<b>Valor de falla (5-x)</b>	<b>Porcentaje para ponderación</b>
Liderazgo	3,66	1,33	19,00%
Planificación	3,33	1,67	23,86%
Satisfacción del cliente	4,66	0,33	4,71%
Procesos	2,33	2,67	38,14%
Organización	4,66	0,33	4,71%
Competencia RRHH	4,66	0,33	4,71%
Responsabilidad Social	4,66	0,33	4,71%
TOTAL		7,00	100,00%

Elaborado por: el autor

Con los porcentajes encontrados en la Tabla 36, se procedió a evaluar el ahorro de los costos estimados en situación óptima en comparación con los de la situación actual; esos cálculos se presentan en la Tabla 37 a continuación:

**Tabla 37. Ahorro en costo estimado por mejora de dimensiones cualitativas**

Costos (escenario actual)	\$ 5.197,50
Menos costos (escenario óptimo)	\$ 3.090,00
Ahorro por mejora	\$ 2.107,50

<b>Dimensión</b>	<b>Porcentaje para ponderación</b>	<b>Ahorro estimado</b>	<b>Porcentaje del costo actual</b>
Liderazgo	19,00%	\$ 400,43	8%
Planificación	23,86%	\$ 502,85	10%
Satisfacción del cliente	4,71%	\$ 99,26	2%
Procesos	38,14%	\$ 803,80	15%
Organización	4,71%	\$ 99,26	2%
Competencia RRHH	4,71%	\$ 99,26	2%
Responsabilidad Social	4,71%	\$ 99,26	2%
	100,00%	\$ 2.107,50	41%

Elaborado por: el autor

Como muestra la Tabla 37, la implementación de la mejora en las dimensiones cualitativas implicaría, en el caso puesto como ejemplo, un ahorro total de hasta un 41% de los costos en los que se incurriría en el estado actual. Resalta el hecho de que la mejora de

los procesos aportaría con un 15% de ahorro, dato que coincide con los resultados de estudios como el de Echeverría (2012).

Continuando con el caso de ejemplo, transcurrido el plazo de tres meses, se presentará el informe final de costos reales como se propuso; cabe recordar que la propuesta indica que el informe se presenta mensualmente para adoptar medidas de corrección de las actividades, en caso de ser necesario. En la Tabla 38 se muestran los resultados de costos reales que se tendrían, relativos al recurso humano para el proyecto hipotético propuesto.

**Tabla 38. Cálculo de costo real de talento humano del proyecto de ejemplo**

Nombre del Proyecto: Aplicación de la regla de los 3 metros en los supermercados					
Código del proyecto: PRY001					
Mes evaluado: tercer mes (totalizado de todo el proyecto)					
Desarrollador	Salario (nominal mensual)	Salario ajustado (salario nominal * 1,35)	Costo hora / hombre (salario ajustado / 160)	No. horas laboradas en proyecto	Costo talento humano (Costo hora * No. horas)
1	600	810,00	5,06	44	222,64
2	400	540,00	3,38	39	131,82
3	800	1080,00	6,75	53	357,75
4	450	607,50	3,80	43	163,27
5	750	1012,50	6,33	55	348,15
TOTAL				234	1.223,63
Observaciones: Con base en registro de asistencia y actividades para cada desarrollador en carpeta “asistencia y actividades”.					
Director de proyecto: f: _____ Subgerente de Innovación: f: _____					

Elaborado por: el autor

El ejemplo muestra la facilidad con la que es posible que se presenten diferencias entre los costos estimados y los reales. A pesar de que el conteo total de horas laboradas real es menor al estimado, se observa que los costos de talento humano son superiores a lo estimado inicialmente. Suponiendo que el informe del área de contabilidad señala que en los tres meses de duración del proyecto se incurrió en costos mensuales de 4.200 dólares, se tendría un costo por el proyecto de 700 mensuales:

$$\text{\$ 4.200 (costos mensuales) / 6 (número de proyectos) = \$ 700 (por proyecto)}$$

Considerando que se cumplió con el cronograma establecido inicialmente de tres meses, el costo por componentes fijos ascendería a:

$$\$ 700 \text{ (costos fijos al mes)} * 3 \text{ (meses duración del proyecto)} = \$ 2.100$$

El costo fijo asignado al proyecto ascendería, en este caso hipotético, a 2.100 dólares. Este valor, sumado al costo de talento humano real, daría:

$$\$ 2.100 + \$ 1.223,63 = \$ 3.323,63$$

Que sería el costo total real en dólares correspondientes a la etapa de diseño. Este valor debe compararse con el costo estimado inicial y determinar cuáles fueron los factores para la diferencia presentada. Es importante comparar los costos reales calculados frente al costo en el escenario actual, con el fin de determinar cuál fue el aporte de la mejora en las dimensiones cualitativas. En la Tabla 39 se muestran los ahorros que se tendrían con respecto de los costos reales:

**Tabla 39. Ahorro en costo real por mejora de dimensiones cualitativas**

Costos (escenario actual)	\$ 5.197,50
Menos costos (escenario óptimo)	\$ 3.326,63
Ahorro por mejora	\$ 1.870,87

Dimensión	Porcentaje para ponderación	Ahorro estimado	Porcentaje del costo actual
Liderazgo	19,00%	\$ 355,47	7%
Planificación	23,86%	\$ 446,39	9%
Satisfacción del cliente	4,71%	\$ 88,12	2%
Procesos	38,14%	\$ 713,55	14%
Organización	4,71%	\$ 88,12	2%
Competencia RRHH	4,71%	\$ 88,12	2%
Responsabilidad Social	4,71%	\$ 88,12	2%
	100,00%	\$ 1.870,87	36%

Elaborado por: el autor

El panorama presentado en la Tabla 39 muestra el ahorro de la situación actual al escenario en el que se han establecido las mejoras a las esferas cualitativas en el departamento de innovación de la empresa estudiada. Destaca que la optimización de los recursos todavía es de un nivel elevado (36%); principalmente, la mejora de los procesos de

Favorita Innova podría determinar un ahorro de un 14%, nivel propuesto por Echeverría (2012), lo que valida los resultados del presente estudio.

La etapa de prueba piloto involucra la participación del departamento de contabilidad para la determinación de los costos. Tras las estimaciones y cotizaciones correspondientes, en este ejemplo hipotético, se asume un costo estimado de 3.000 dólares que incluye: horas de capacitación, materiales, equipos, actividades de control y evaluación de la prueba piloto.

Una vez que se perfeccionan tanto las adquisiciones y actividades tanto del diseño del proyecto como de la prueba piloto y, posteriormente, de la implementación de manera general, el departamento contable deberá registrar los gastos a la cuenta de investigación y desarrollo siguiendo las Normas Internacionales de Información Financiera. Los asientos contables deberán tener la forma que se describe en la Tabla 40 con datos hipotéticos:

**Tabla 40. Ejemplificación del asientos contables de registro de I+D**

Fecha	Cuenta	Debe	Haber
xx/xx/20xx	Gastos de investigación y desarrollo	x.xxx,xx	
	Efectivo y equivalentes de efectivo		x.xxx,xx
	Para registrar compra de materiales para proyecto PRY001		
	...		
xx/xx/20xx	Inmovilizaciones intangibles	x.xxx,xx	
	Trabajos realizados para el inmovilizado intangible		x.xxx,xx
	Para registrar la inmovilización de intangibles al final del ejercicio si no existen criterios fundados de éxito técnico		
	...		
xx/xx/20xx	Amortización del inmovilizado intangible	x.xxx,xx	
	Amortizaciones acumuladas del inmovilizado intangible		x.xxx,xx
	Asiento para registro de amortización		
	...		
xx/xx/20xx	Propiedad Industrial	x.xxx,xx	
	Inmovilizaciones intangibles		x.xxx,xx
	Caja		x.xxx,xx
	Para registro de propiedad intelectual del nuevo producto o proceso		

Elaborado por: el autor

Con los valores señalados previamente, se realiza el cálculo de los costos de la implementación general del proyecto. En el ejemplo, se considera la aplicación en 25 supermercados de Corporación Favorita. Multiplicando el valor de la prueba piloto por el

número de locales, se tiene un gasto de implementación general de 75.000 dólares. Con estos valores, de forma previa a la implementación total, se procede a la valoración financiera del proyecto. Como inversión inicial, se considera la suma de los gastos de desarrollo, prueba piloto y de implementación general como se muestra en la Tabla 40:

**Tabla 41. Estimación de inversión inicial del proyecto**

<b>Concepto</b>	<b>Valor (dólares)</b>
Costos de desarrollo y diseño del proyecto	\$ 3.323,63
Costo de implementación de prueba piloto	\$ 3.000,00
Costo de implementación general	\$ 75.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.323,63</b>

Elaborado por: el autor

Cabe mencionar que la legislación vigente permite que las empresas puedan declarar como gastos de Investigación y desarrollo un monto de hasta el 1% del total de sueldos y salarios de la empresa y que esos valores reducen la utilidad neta en el estado de resultados, por lo que tienen un efecto deducible del impuesto a la renta causado (22%). Para el caso del ejemplo, una vez registrados los gastos en el estado de resultados (de forma hipotética y para fines de presentación, se tomará el valor total encontrado), se puede determinar el ahorro en pago de impuesto a la renta de esta manera:

$$\$ 81.323,63 * 22\% = \$ 17.891,20$$

Lo mencionado no quiere decir que actualmente no se registren los gastos (materiales, equipos, servicios externos, sueldos y salarios); el problema es que el registro, como actualmente se lleva a cabo, no permitiría en algún momento hacer la valoración adecuada del servicio o producto final que se convertiría en un activo intangible (activación del proyecto) y su posterior tratamiento contable de amortización.

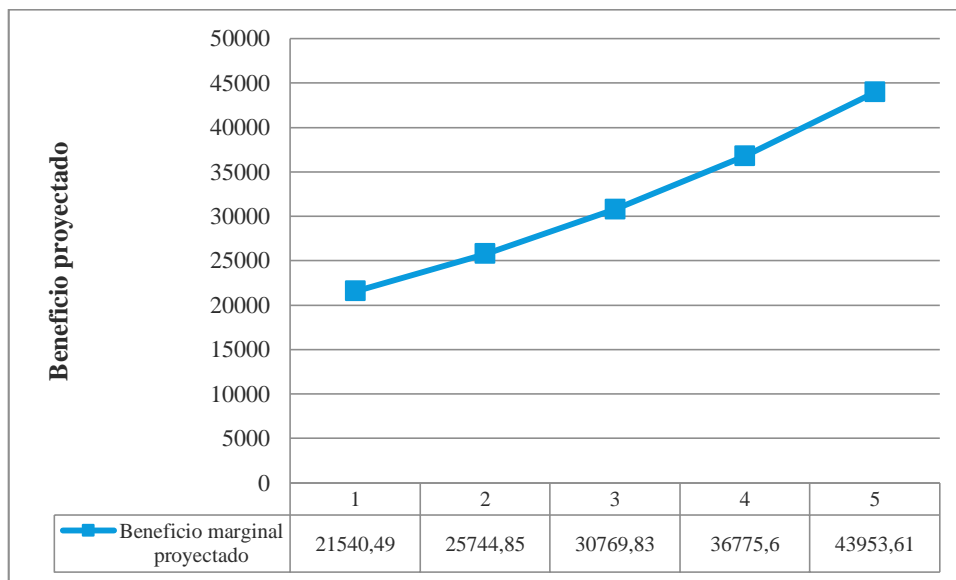
Ya para el análisis financiero del proyecto, el grupo multidisciplinario (integrado por áreas de innovación, comercial y financiera) estimó que el proyecto ofrecería un beneficio

marginal de 0,06% (calificado como de bajo impacto) por encima del crecimiento anual proyectado que se presentó en la Tabla 32. Esta decisión se basó en el análisis del caso Walmart presentado por Pradhan (2009). Se decidió evaluar el proyecto a cinco años desde 2016. A continuación, en la Tabla 42 y la Figura 17, se presentan los flujos estimados:

**Tabla 42. Flujos marginales estimados para el proyecto**

Año	Beneficio marginal proyectado
2016	\$ 21.540,49
2017	\$ 25.744,85
2018	\$ 30.769,83
2019	\$ 36.775,60
2020	\$ 43.953,61

Elaborado por: el autor



**Figura 17. Proyección de beneficios por la implementación del proyecto**

Fuente y elaboración propia. Andrade (2016).

Es importante mencionar que el factor de ingresos marginales debería ser evaluado de manera periódica a través de indicadores claves de rendimiento (KPI). Como se mencionó, se esperaría un ingreso marginal (adicional al crecimiento esperado a través del método de línea recta) de 0,06%. Por otra parte, el proyecto se dirige hacia la atención al

cliente, por lo que también debería definirse un KPI para evaluar el cumplimiento de este objetivo. En la Tabla 43 se presentan dos indicadores claves para el proyecto hipotético que se analiza en la presente sección:

**Tabla 43. Indicadores claves de rendimiento para el proyecto de ejemplo**

Indicador	Insumos / herramienta	Cálculo	No satisfactorio	Satisfactorio
Crecimiento marginal de utilidades	Estado de resultados (anual)	(crecimiento real de utilidad / crecimiento estimado de utilidad - 1) * 100	< 0,06 %	> 0,06 %
Tasa de percepción favorable del cliente	Encuestas de satisfacción del cliente en locales	(No. encuestas favorables / No. encuestas aplicadas) * 100	< 90 %	> 90 %

Elaborado por: el autor

Con los datos señalados, se procede a determinar los flujos incluyendo la inversión inicial para el análisis del valor actual neto. Se considera como tasa de descuento la calculada previamente que toma en cuenta la tasa de inflación y el riesgo país de Ecuador y que asciende a 12,63% (se aproxima el valor a 13% para facilitar los cálculos).

**Tabla 44. Cálculo del Valor Actual Neto del proyecto**

Tasa de descuento	13%					
Año	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Flujo proyectado	-\$ 81.323,63	\$ 21.540,49	\$ 25.744,85	\$ 30.769,83	\$ 36.775,60	\$ 43.953,61
Flujos (valor presente)	-\$ 81.323,63	\$ 19.062,38	\$ 20.161,99	\$ 21.325,03	\$ 22.555,17	\$ 23.856,26
Valor actual neto	\$ 25.637,20					
Tasa Interna Retorno	24%					
Beneficio / Costo	1,315					

Elaborado por: el autor

El criterio de aceptación de proyectos con base en el valor actual neto (marcado con color naranja), señala que se acepta como viable una inversión que tenga un VAN mayor o igual a cero. En el caso hipotético, el VAN es positivo y se aprueba la continuación del plan piloto y, dependiendo de los resultados, con la implementación general del proyecto.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno del proyecto resulta en una TIR de 24% (marcado con celeste). Los proyectos resultan factibles financieramente cuando la TIR es mayor o igual a la tasa de descuento considerada. En el presente caso, como  $24\% > 13\%$ , se considera que el proyecto es viable.

En color verde se ha marcado, de manera adicional, el año en el que se recuperaría la inversión con los flujos llevados a valor presente (payback descontado). Finalmente, al dividir los flujos descontados de beneficios marginales del proyecto entre el valor de la inversión inicial, se encuentra la relación beneficio-costos (marcada con color amarillo). El criterio de aceptación del análisis beneficio-costos indica que si el valor es mayor a 1, se acepta el proyecto como factible como es el caso de este ejemplo.



## CAPITULO IV. DISCUSIÓN

### 4.1 Conclusiones

Con relación a cada uno de los objetivos específicos planteados para el presente estudio, se han podido establecer las siguientes conclusiones:

- Se pudo determinar que existen diversas dimensiones cualitativas y cuantitativas que intervienen en una adecuada gestión de la innovación dentro de las empresas. La innovación es un requerimiento en las organizaciones maduras ya que permite mejorar las formas de hacer las cosas para dinamismo, y evolución. Se concluyó, asimismo, que un modelo adecuado para considerar las esferas cualitativas es el determinado por Arzola y Mejías (2007) y que son: liderazgo, planificación estratégica, satisfacción del cliente (tanto interno como externo), procesos, organización, competencia del talento humano, y responsabilidad social corporativa. En cuanto a las dimensiones cuantitativas, se determinó que es necesario valorar los costos y los posibles beneficios financieros, así como realizar un ejercicio de análisis de factibilidad financiera. Las dimensiones descritas no son aisladas sino que deben presentarse de manera óptima y en conjunto para lograr los mejores resultados posibles de intraemprendimiento.
- En el ámbito cualitativo, se determinó que las actividades de Favorita Innova presenta algunas dimensiones que se manejan de forma satisfactoria como la organización, la satisfacción de clientes, y la responsabilidad social corporativa como elemento de los proyectos. No obstante, se determinó también que existen problemas en el ámbito cualitativo, especialmente en lo referente a liderazgo (no hay una concepción clara de las líneas de responsabilidad), planificación, competencia de recursos humanos (los desarrolladores son seleccionados por su

emprendimiento y creatividad; no por sus competencias y conocimientos para el desarrollo de proyectos) y, fundamentalmente, procesos (no existe un manual de procesos ni capacitación al respecto). En lo referente a dimensiones cuantitativas, se encontró que las operaciones de proyectos de Favorita Innova son deficientes, tanto en la valoración de costos como de beneficios.

- Los problemas determinados afectan a la unidad en varios aspectos; por una parte, no se tiene una previsión de si los proyectos ofrecerán, al menos de una manera ínfima, algún beneficio económico claro para la empresa; aún peor, no están claros los objetivos de cada proyecto, lo que puede llevar a un desperdicio de recursos sin ningún tipo de justificación. Por otra parte, el hecho de no contar con costeo de las acciones y los proyectos puede llevar a un uso excesivo de tiempo y recursos sin ningún tipo de control; esto es especialmente crítico cuando se ha detectado que varios de los proyectos se han extendido mucho más del cronograma inicial y que no se ha controlado el desarrollo de las acciones. Los recursos ociosos pueden ser muy altos en la unidad y no se tiene ningún control ni revisión sobre ello.
- A lo largo del tercer capítulo, en particular en la segunda parte, se presentan varias propuestas referentes a cada uno de los ámbitos evaluados en el estudio de campo que se desarrolló en Favorita Innova. Se concluyó, en un caso hipotético, que la aplicación de las actividades propuestas de manera integral puede aportar con un ahorro de más del 30% de los recursos; resalta la aplicación de procesos que, de manera consistente con otros estudios, mostró que puede generar un ahorro de hasta el 14% por la mejora de la gestión. A esto se suman los beneficios de deducción tributaria por la contabilización adecuada de la cuenta de

investigación y desarrollo. De manera adicional, es importante que exista un consenso entre los involucrados, es decir, entre desarrolladores, subgerencia de eficiencia e innovación, áreas contable, financiera y comercial, para que se logre la implementación integral de la propuesta.

## **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que, a nivel académico, es decir dentro de las universidades e institutos técnicos de carreras relacionadas con la administración, se dé mayor valor e interés sobre los procesos de intraemprendimiento en las organizaciones, su impacto y las dimensiones que se relacionan con este tema. Es adecuado que el interés se genere entre los estudiantes y maestros para que se logre un desarrollo profesional entre las empresas que aliente el emprendimiento interno de las organizaciones.
- Se recomienda que Favorita Innova revise el presente documento y considere una extensión a otros tipos de proyectos que no se relacionan con la atención al cliente como elemento central. La recomendación implica que se realice un análisis similar, especialmente en lo referente a la observación directa de los demás proyectos de la unidad, la revisión de las dimensiones cualitativas y cuantitativas y la propuesta de soluciones para cada una de ellas (aunque es de esperar que varias de ellas presenten situaciones similares a las encontradas en el presente estudio).
- Es recomendable que se tomen medidas para solucionar los problemas determinados pero también que se analice de manera más profunda cuál ha sido el impacto negativo de la deficiencia de las dimensiones estudiadas; es decir,

sería adecuado que la unidad considere una investigación interna referente al mal uso de recursos, el exceso de tiempo utilizado por los desarrolladores, entre otros problemas; no con el afán de encontrar culpables sino de concientizar sobre la importancia de un manejo técnico adecuado de los proyecto para que la propuesta sea mejor aceptada por los involucrados..

- Finalmente, es recomendable que Favorita Innova implemente todas y cada una de las propuestas presentadas en este documento considerando que están interrelacionadas y funcionan de manera integral. Esta implementación se debe llevar a cabo con el fin de favorecer y potenciar el desarrollo de sus proyectos y, especialmente, que optimice sus recursos en favor de los objetivos de la compañía. Adicionalmente, es importante que se dé un tratamiento contable adecuado bajo la cuenta de investigación y desarrollo a las actividades de Favorita Innova, con el fin de beneficiarse de la deducción tributaria según la legislación vigente. De manera general, se recomienda que la empresa Corporación Favorita y la unidad Favorita Innova cuente con el apoyo del autor del presente estudio quien se pone a las órdenes como asesor para la implementación de las acciones correctivas propuestas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albán, A. (2015). Cómo acelerar el crecimiento de tu negocio en 2016. *América Economía Edición Ecuador*, 42.
- American Psychological Association. (2014). *Publication manual of the American Psychological Association*. Obtenido de American Psychological Association: <http://www.apa.org>
- Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar. *Redalyc*, 80-98.
- Aulet, B. (2015). *La Disciplina de Emprender*. Madrid: Lideditorial.
- Avanzalis. (2009). *Innovación en Modelos de Negocio. ¿La única salida?* Valencia, España: Ciudad Politécnica de la Innovación.
- Bahamon, C. (2013). *Intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ballotta, F., & Laube, J. (2014). OPINNO. *THINK BUILD ENGAGE*, 3-19. Obtenido de THINK BUILD ENGAGE: [http://www.opinno.com/sites/default/files/informe\\_intraemprendimiento.pdf](http://www.opinno.com/sites/default/files/informe_intraemprendimiento.pdf)
- Benalcázar, I. (2014). El emprendimiento hoy en día, N.4. *Agregando Valor Revista Informativa UTE*, 22-23.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Bliderbeek, R., Den Hertog, P., Marklund, G., & Miles, I. (1998). *Services en Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as Co-producers of Innovation*.
- Boríssov, Zhamin, & Makárova. (2011). *Eumed.net*. Recuperado el 2014, de Diccionario de economía política: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/e/exporta.htm>

- Burbano, J. (2011). *Presupuestos, Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chapman, S. N. (2006). *Planificación y control de la producción*. Mexico: Pearson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República, R.O. 449 (Asamblea Nacional Constituyente 20 de octubre de 2008).
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cuervo, J., & Osorio, J. (2007). *Costeo basado en actividades -ABC- Gestión basada en actividades -ABM-*. Bogota: Kimpres Ltda.
- Cuevas, C., Chávez, G., Castillo, J., Caicedo, N., & Solarte, W. (2004). Costeo ABC Porqué y cómo implantarlo? *Redalyc*, 47-103.
- Definición.de. (2014). *Definición.de*. Obtenido de <http://definicion.de/>
- Dimate, N. (27 de octubre de 2013). *Caracterización de los procesos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/1nataliadimate/caracterizacin-de-procesos>
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Redalyc*, 46-56.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: International Thomson Editores S.A.
- Echeverría, M. (2012). *Propuesta para la optimización de procesos operativos para mejorar el nivel de atención al cliente*. Quito: Universidad San Francisco.
- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, La empresa y su entorno: Área funcionales III, T.3*. Barcelona: Planeta S.A.
- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, La empresa y su entorno: Áreas funcionales I, T.1*. Barcelona: Planeta S.A.

- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, La empresa y su entorno: Áreas funcionales II, T.2*. Barcelona: Planeta S.A.
- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, La empresa y su entorno: Áreas transversales, T.4*. Barcelona: Planeta S.A.
- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, La empresa y su entorno: Visión e implementación T.5*. Barcelona: Planeta S.A.
- Esade Business School. (2014). *El MBA de Esade, Las personas en la empresa, T.7*. Barcelona: Planeta S.A.
- Garcez, G., Kutchukian, E., & Carvalho, S. (2012). Oportunidades entre finanzas y estrategia. *Redalyc*, 95-111.
- Garzón, M. (2005). *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Garzón, M. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Redalyc*, 122-138.
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera 11ª ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- González, J. (Noviembre, 2015). Innovación del círculo virtuoso. *EKOS*, 46-78.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw Hill.
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Junta de Normas Internacionales de Contabilidad. (2001). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Londres: IASB.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. 5ta. ed. México D.F.: Pearson.
- Kroenke, D., & Auer, D. (2009). *Database Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI, Codificación 26 - ROS 463 (Honorable Congreso Nacional 20 de Mayo de 2014).
- Lussier, R., & Achua, C. (2012). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Martínez, C., Corredor, Á., & Herazo, G. (2006). *Negocios internacionales. Estrategias globales*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Miles, A. (2014). *Diccionario de economía y empresa I, T.8*. Barcelona: Planeta S.A.
- Miles, A. (2014). *Diccionario de economía y empresa II, T.10*. Barcelona: Planeta S.A.
- Moncayo, F. (2015). Una verdadera revolución. *América Economía Edición Ecuador*, 63.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 606-628.
- Navia, R., & Londoño, L. (24 de 10 de 2011). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/el-costeo-basado-en-actividades-o-costos-abc.html>
- Organizacion Mundial de la Propiedad Intelectual. (Noviembre, 2015). Ranking Global de Innovación. *EKOS*, 36-38.
- Ortega, G. (2015). El reto de emprender. *América Economía Edición Ecuador*, 68-71.
- Ortega, G. (2015). Una estrategia de calidad fidelizará el consumo de lo nuestro. *América Economía Edición Ecuador*, 30-31.
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. USA: Tim Clark.



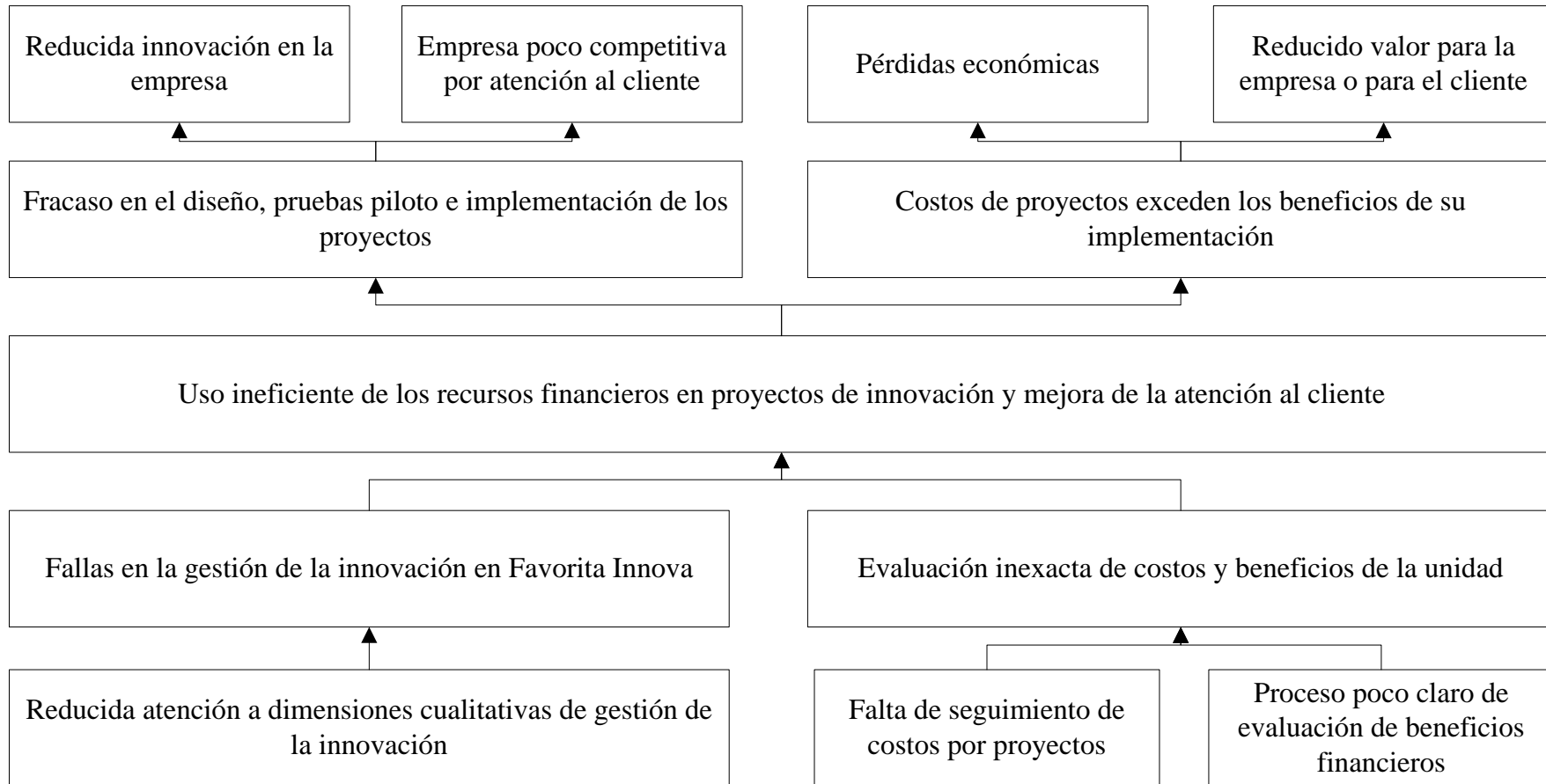
- Parkin, M. (2004). *Economía*. México: Pearson Educación.
- Pérez, A. (2015). Talentos en desarrollo. *América Economía Edición Ecuador*, 64-66.
- Pradhan, S. (2009). *Retailing Management: Text and Cases*. Nueva Delhi: McGraw-Hill.
- PWC - Instituto de Auditores Internos de España. (2013). *Control Interno Marco Integrado*. España: Instituto de Auditores Internos de España.
- RAE. (2011). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Decreto No. 2411 (Dirección General de Rentas 29 de diciembre de 2009).
- Robayo, G. (2015). La Innovación Empresarial en el Ecuador. *América Economía Edición Ecuador*, 22.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rojas, O., Mavila, D., & Cortez, A. (2013). Teoría de Popper y los riesgos en la ingeniería. *Redalyc*, 58-69.
- Rosales, P. (14 de abril de 2016). Antecedentes de Favorita Innova. (J. Andrade, Entrevistador)
- Rubio, G. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: Un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Redalyc*, 54-64.
- Salim, I., Malone, M., & Van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations*. New York: Diversion Books.
- Sauñe, E. (Noviembre, 2015). Desarrollo de negocios y estrategias exitosas, Ecuador en tiempo de crisis, N259. *EKOS*, 26-27.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 - 2013*. Quito: SENPLADES.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito: SENPLADES.
- Sedano, M. (2011). *INprendedores: Experiencias y reflexiones sobre el arte del intraemprendizaje*. Madrid: Business & Economics.
- Shek, I. (2013). El enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. *Redalyc*, 152-161.
- Sofofofa Innova. (2014). Hecho en Chile: 12 Historias de emprendimiento corporativo en la industria nacional. *Sofofofa*, 88-94.
- Solano, J. (2008). *Práctica administrativa*. Bogotá: Claustro.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. Boston: Course Technology.
- Suárez, O. (Julio, 2014). La eficiencia productiva como indicador de desempeño empresarial, Vol.5. *Economía y Negocios*, 14-23.
- Tabra, E., & Lavanda, F. (2005). *Negocios Internacionales*. Lima: Lulu.
- Torres, A. (2010). *Responsabilidad Social de las Empresas*. Buenos Aires: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO.
- Torres, A. (2014). *Contabilidad de Costos, análisis para la toma de decisiones*. México: McGraw Hill Educación.
- Trout, J., Rivkin, S., & Peralba, R. (2008). *El poder de lo simple*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Tula, F. (2008). Time is money: optimización, identidad y cultura laboral en la sociedad deseada. *Scielo*, 389-408. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/ss/v6n3/v6n3a08.pdf>

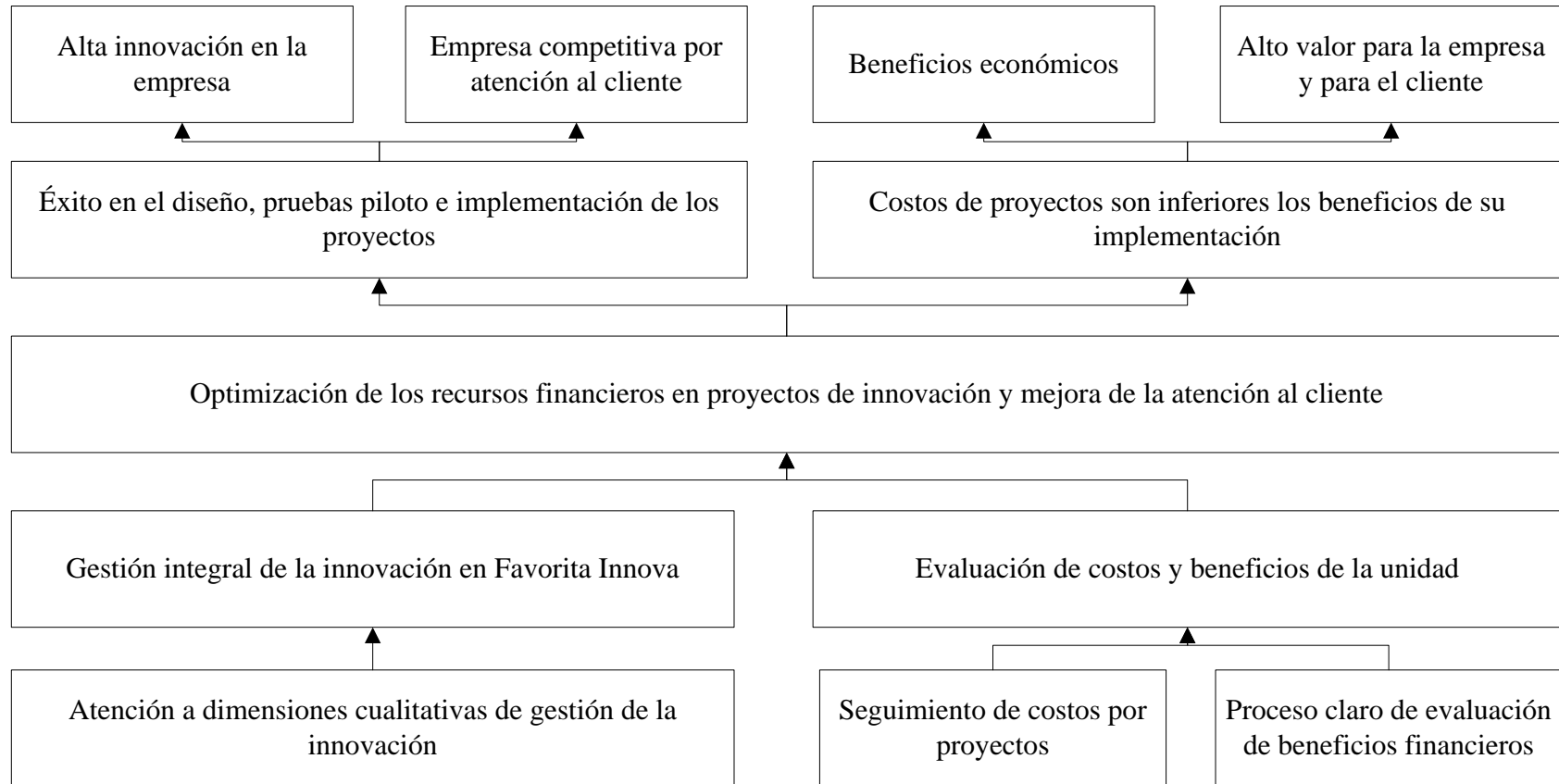
- Urzainqui, Á. (2016). Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS. *UNED TUDELA*, 1-16. Obtenido de file:///C:/Users/Arquitectura/Downloads/Documento.pdf
- Valenzuela, G. (2015). Emprendimientos: una red de contactos, valores y compromisos. *Gestión Economía y Sociedad*, 65-67.
- Vásquez, J. A. (2015). *El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor*. Madrid: IT Campus Academy.
- Walsh, M. (2015). El futuro sucede hoy. *Insights*, 74-79.

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Árbol de causas y consecuencias**



## Anexo 2. Árbol de objetivos



### Anexo 3. Modelo de encuesta aplicada



#### ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.

La presente encuesta busca conocer sus criterios acerca de diversos elementos necesarios para la optimización de los recursos (humanos, materiales y financieros) de La Favorita Innova. Por favor, conteste con la mayor objetividad.

Marque con una X en el casillero que usted considere correcto.

	NIVELES				
	5	4	3	2	1
<b>Liderazgo</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de comprensión de la cadena jerárquica dentro de Favorita Innova					
Nivel de apoyo de jefes, director y facilitador para desarrollo de proyectos					
Necesidad de nombrar un líder dentro del equipo de intraemprendedores que están a cargo de un proyecto					
<b>Planificación estratégica</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de comprensión de misión, visión y valores de Corporación Favorita C.A.					
Nivel de comprensión de las políticas internas para la selección y desarrollo de proyectos					
Frecuencia con la que se plantean objetivos, estrategias, actividades, responsables y tiempos para desarrollar un proyecto					
<b>Satisfacción de clientes</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de satisfacción personal y profesional por trabajar en Favorita Innova C.A.					
Nivel en que los proyectos desarrollados buscan mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores de CF.					
Nivel en que los proyectos buscan mejorar la experiencia del cliente externo y satisfacer sus necesidades					
<b>Procesos</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de difusión (en manuales, diagramas, carteleros, etc.) de los procesos internos de Favorita Innova					
Nivel de conocimiento que usted tiene sobre los procesos que se siguen dentro de Favorita Innova					
Nivel de acatamiento de las actividades a los procesos establecidos					

<b>Organización</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Corporación Favorita C.A.					
Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Favorita Innova					
Frecuencia con la que se asignan tareas específicas a cada intraemprendedor de acuerdo a sus habilidades y destrezas.					
<b>Competencias del recurso humano</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de autoconfianza con el que usted toma decisiones para el desarrollo del proyecto					
Facilidad para identificar según las circunstancias si un proyecto "es viable" o "no viable"					
Nivel de destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos					
Grado de facilidad para elaborar presupuestos y estimar tiempos en un proyecto					
<b>Responsabilidad social</b>	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Nivel de beneficios personales y profesionales por ser parte del grupo de Favorita Innova					
Nivel de beneficio personal y profesional a los colaboradores de CF por implementación de proyectos					



#### Anexo 4. Preguntas guía para la entrevista



### ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha de la entrevista:

Lugar donde se realiza la entrevista:

1. ¿Podría explicar cuáles son las características de liderazgo en el nivel directivo y operativo dentro de Favorita Innova?

2. En su opinión, ¿se planifican adecuadamente las acciones de Favorita Innova? Sí o no y ¿por qué?

3. ¿Es un elemento central la satisfacción del cliente (interno y externo) en las actividades de Favorita Innova? Sí o no y ¿por qué?

4. ¿Los procesos para desarrollo de proyectos en Favorita Innova se encuentran definidos y son difundidos entre los miembros? Sí o no y ¿cómo influye esto en el trabajo de la unidad?

5. ¿Piensa usted que la organización es óptima para las actividades de Favorita Innova? ¿Sí o cómo podría mejorar?

6. ¿Considera usted que el personal de Favorita Innova está suficientemente capacitado y competente para la realización de todas las actividades que deben realizarse? Sí o no y ¿por qué?

7. ¿Cuál es la importancia de Favorita Innova en las actividades de Responsabilidad Social Corporativa de CF?

8. ¿Cómo se evalúan actualmente los costos y los beneficios financieros asociados a cada proyecto?

9. En su opinión, ¿qué cambios podrían implementarse para usar los recursos de Favorita Innova de manera más adecuada?

10. En su criterio, ¿qué adecuaciones se pueden realizar en Favorita Innova para que se garanticen menores costos o mayores beneficios financieros para CF?

## Anexo 5. Modelo de ficha de valoración de proyectos



### ANÁLISIS PARA OPTIMIZAR RECURSOS FINANCIEROS EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y MEJORA DE ATENCIÓN A CLIENTES EN CORPORACIÓN FAVORITA C.A.

Codificación del proyecto:

Fecha de valoración:

Dimensión evaluada	Sí	No	Observaciones
<b>Liderazgo</b>			
Se nombraron los líderes del proyecto			
Hay evidencia de acompañamiento de líderes (firmas, revisiones, etc.)			
<b>Planificación estratégica</b>			
Se hace referencia a la misión, visión, valores o políticas de la empresa			
Se especificaron objetivos, estrategias y acciones			
Se determinaron responsables, cronograma e indicadores de resultados			
<b>Satisfacción de clientes</b>			
El proyecto tiene como objetivo la satisfacción de clientes			
Existe registro de aceptación del proyecto entre intraemprendedores o entre trabajadores involucrados			
<b>Procesos</b>			
Existe evidencia de seguimiento de inputs y outputs de las actividades			
Existe evidencia documental de seguimiento del proceso			

<b>Organización</b>			
Existe una referencia de todos los intraemprendedores involucrados y las actividades que realizaron			
Se observa una identificación clara de líneas de responsabilidad y jerarquía de los participantes en el proyecto			
<b>Competencia del recurso humano</b>			
Se adjunta al proyecto el perfil de los intraemprendedores involucrados			
Existe evidencia de criterios de selección de intraemprendedores por competencias y habilidades			
<b>Responsabilidad social</b>			
El proyecto tiene alguna relación con políticas de responsabilidad social corporativa de Corporación Favorita C.A.			
El proyecto benefició el estatus o la condición laboral de los involucrados			
<b>Costos</b>			
Existe evidencia de costeo directo de las actividades (facturas de materiales usados, determinación de tiempos, salarios de los involucrados, etc.)			
El proyecto evalúa los costos en los que se incurrirá para la etapa de prueba piloto y para la implementación general			
<b>Beneficios</b>			
El proyecto especifica cuáles serán los beneficios de su implementación			
El proyecto señala cuál será el beneficio económico de su aplicación			

## Anexo 6. Tabulación de las encuestas

Nivel	1) Nivel de comprensión de la cadena jerárquica dentro de Favorita Innova	2) Nivel de apoyo de jefes, director y facilitador para desarrollo de proyectos	3) Necesidad de nombrar un líder dentro del equipo de intraemprendedores que están a cargo de un proyecto	4) Nivel de comprensión de misión, visión y valores de Corporación Favorita
ADMINISTRATIVO	4	5	4	5
ADMINISTRATIVO	3	5	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	4	5
ADMINISTRATIVO	5	5	5	5
ADMINISTRATIVO	5	3	5	5
ADMINISTRATIVO	4	5	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
<b>ADMINISTRATIVO</b>	4	5	3	5
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	2	5	4
ADMINISTRATIVO	5	3	4	5
ADMINISTRATIVO	3	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	5	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	3	4
ADMINISTRATIVO	5	5	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	5
ADMINISTRATIVO	5	5	1	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	5	5	5
ADMINISTRATIVO	3	3	5	4
ADMINISTRATIVO	5	5	3	5
ADMINISTRATIVO	4	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	3	5	3
ADMINISTRATIVO	4	3	5	5
OPERATIVO	4	2	5	5
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	5	3	4	5
OPERATIVO	4	5	4	5
<b>OPERATIVO</b>	4	4	4	5
OPERATIVO	3	3	5	5
OPERATIVO	5	5	4	5
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	4	3	5	5
OPERATIVO	5	2	5	5
OPERATIVO	5	4	3	5
OPERATIVO	5	4	1	5
OPERATIVO	5	5	5	5
<b>OPERATIVO</b>	4	5	4	5
OPERATIVO	5	4	3	5
OPERATIVO	3	4	3	4
OPERATIVO	3	3	3	4
OPERATIVO	5	3	2	5
OPERATIVO	4	3	4	5
OPERATIVO	5	5	5	5
OPERATIVO	4	5	3	5
OPERATIVO	4	4	4	5

Nivel	5) Nivel de comprensión de las políticas internas para la selección y desarrollo de proyectos	6) Frecuencia con la que se plantean objetivos, estrategias, actividades, responsables y tiempos para desarrollar un	7) Nivel de satisfacción personal y profesional por trabajar en Favorita Innova	8) Nivel en que los proyectos desarrollados buscan mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores
ADMINISTRATIVO	4	3	5	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	3	3	5	4
ADMINISTRATIVO	4	3	3	4
ADMINISTRATIVO	5	3	5	5
ADMINISTRATIVO	3	3	5	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	2	4	4
<b>ADMINISTRATIVO</b>	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	5	3	5	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	5
ADMINISTRATIVO	3	3	5	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	4
ADMINISTRATIVO	4	4	5	3
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	4	5
ADMINISTRATIVO	4	3	3	2
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	5	5
ADMINISTRATIVO	4	4	5	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	4	5	4
ADMINISTRATIVO	4	4	5	4
ADMINISTRATIVO	4	3	4	4
ADMINISTRATIVO	3	3	4	4
ADMINISTRATIVO	3	2	5	3
OPERATIVO	3	4	5	2
OPERATIVO	3	3	5	4
OPERATIVO	4	3	4	5
OPERATIVO	5	3	5	4
<b>OPERATIVO</b>	4	3	5	4
OPERATIVO	4	3	5	5
OPERATIVO	5	4	5	4
OPERATIVO	5	4	4	4
OPERATIVO	5	4	4	4
OPERATIVO	5	4	4	4
OPERATIVO	5	5	5	4
OPERATIVO	5	2	5	4
OPERATIVO	5	4	5	5
OPERATIVO	4	5	5	4
<b>OPERATIVO</b>	5	4	4	4
OPERATIVO	3	3	3	2
OPERATIVO	4	4	5	4
OPERATIVO	4	3	4	5
OPERATIVO	5	3	5	5
OPERATIVO	4	2	3	4
OPERATIVO	5	5	5	4
OPERATIVO	5	3	5	5
OPERATIVO	5	3	4	5

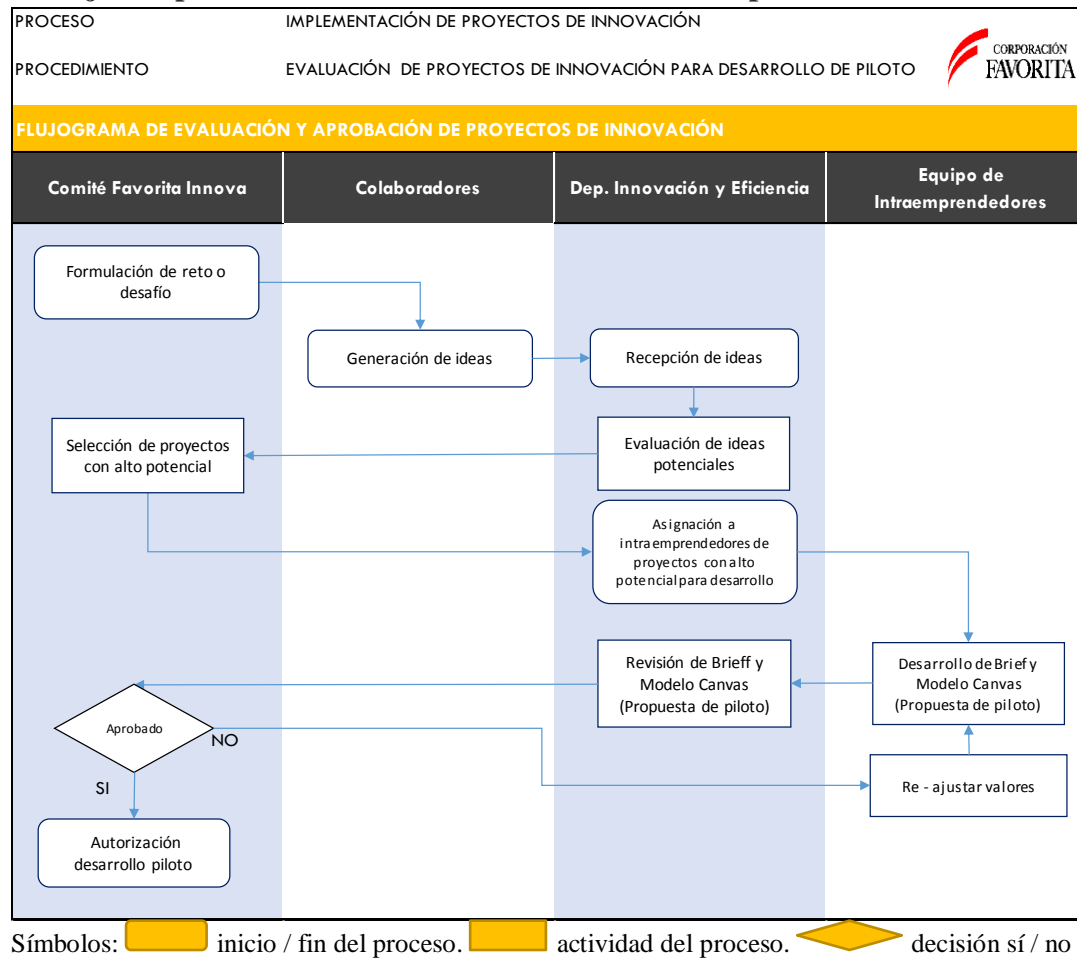
Nivel	9) Nivel en que los proyectos buscan mejorar la experiencia del cliente externo y satisfacer sus necesidades	10) Nivel de difusión (en manuales, diagramas, carteleras, etc.) de los procesos internos de Favorita Innova	11) Nivel de conocimiento que usted tiene sobre los procesos que se siguen dentro de Favorita Innova	12) Nivel de acatamiento de las actividades a los procesos establecidos
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	5	3	4	5
ADMINISTRATIVO	4	3	3	3
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	3	5	3
ADMINISTRATIVO	5	2	3	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	4	2
<b>ADMINISTRATIVO</b>	5	3	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	4
ADMINISTRATIVO	5	3	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	3	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	3	4
ADMINISTRATIVO	5	3	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	4	3	2	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	3
ADMINISTRATIVO	5	3	5	4
ADMINISTRATIVO	5	2	3	3
ADMINISTRATIVO	4	3	3	3
OPERATIVO	5	2	3	3
OPERATIVO	5	5	3	5
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	5	2	4	4
<b>OPERATIVO</b>	4	3	3	3
OPERATIVO	4	3	2	3
OPERATIVO	5	5	5	3
OPERATIVO	5	5	5	5
OPERATIVO	5	3	3	4
OPERATIVO	5	5	4	4
OPERATIVO	5	1	4	2
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	5	4	5	5
<b>OPERATIVO</b>	4	4	4	4
OPERATIVO	5	3	3	4
OPERATIVO	5	3	3	3
OPERATIVO	5	3	3	3
OPERATIVO	5	5	5	5
OPERATIVO	4	3	3	4
OPERATIVO	5	4	5	5
OPERATIVO	5	3	5	5
OPERATIVO	4	3	3	4
OPERATIVO	5	4	5	5
OPERATIVO	5	3	5	5
OPERATIVO	4	3	3	4

Nivel	13) Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Corporación Favorita	14) Nivel de conocimiento de la estructura organizacional de Favorita Innova	15) Frecuencia con la que se asignan tareas específicas a cada intraempresedor de acuerdo a sus habilidades y destrezas.	16) Nivel de autoconfianza con el que usted toma decisiones para el desarrollo del proyecto
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	4	4	3	5
ADMINISTRATIVO	5	3	3	4
ADMINISTRATIVO	5	5	2	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	3	5	3	3
<b>ADMINISTRATIVO</b>	5	5	3	5
ADMINISTRATIVO	5	5	3	4
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	4	4	3	4
ADMINISTRATIVO	5	5	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	3	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	5	3	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	4
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	4	3	5
ADMINISTRATIVO	5	5	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	5
ADMINISTRATIVO	5	3	2	5
ADMINISTRATIVO	5	5	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	3	4
ADMINISTRATIVO	3	2	3	5
ADMINISTRATIVO	4	4	3	3
OPERATIVO	5	3	2	4
OPERATIVO	5	4	3	4
OPERATIVO	5	5	4	4
OPERATIVO	5	3	3	4
<b>OPERATIVO</b>	5	5	3	3
OPERATIVO	4	2	3	4
OPERATIVO	4	5	5	4
OPERATIVO	5	5	4	4
OPERATIVO	4	4	2	4
OPERATIVO	5	5	3	5
OPERATIVO	5	4	2	4
OPERATIVO	5	5	4	5
OPERATIVO	5	4	4	4
<b>OPERATIVO</b>	5	5	4	4
OPERATIVO	5	3	3	5
OPERATIVO	4	3	3	4
OPERATIVO	4	3	1	4
OPERATIVO	5	5	4	5
OPERATIVO	5	3	3	4
OPERATIVO	5	5	4	4
OPERATIVO	2	2	1	5
OPERATIVO	5	4	2	4

Nivel	17) Facilidad para identificar según las circunstancias si un proyecto "es viable" o "no viable"	18) Grado de facilidad para elaborar presupuestos y estimar tiempos en un proyecto	19) Nivel de beneficios personales y profesionales por ser parte del grupo de Favorita Innova	20) Nivel de beneficio personal y profesional a los colaboradores de CF por implementación de proyectos
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	5	4	5	5
ADMINISTRATIVO	3	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	3	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	5	5
ADMINISTRATIVO	3	4	4	4
<b>ADMINISTRATIVO</b>	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	2	3	5	5
ADMINISTRATIVO	5	5	3	3
ADMINISTRATIVO	4	3	3	3
ADMINISTRATIVO	4	3	5	3
ADMINISTRATIVO	5	4	3	4
ADMINISTRATIVO	3	3	2	2
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	4	5
ADMINISTRATIVO	4	4	5	4
ADMINISTRATIVO	4	4	5	5
ADMINISTRATIVO	5	4	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	3	3
ADMINISTRATIVO	4	4	5	4
ADMINISTRATIVO	3	3	4	4
ADMINISTRATIVO	4	4	2	2
ADMINISTRATIVO	2	4	3	3
OPERATIVO	1	2	1	2
OPERATIVO	3	3	5	3
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	4	4	4	3
<b>OPERATIVO</b>	4	3	5	5
OPERATIVO	4	4	3	4
OPERATIVO	4	3	5	4
OPERATIVO	4	4	4	4
OPERATIVO	5	5	3	4
OPERATIVO	5	5	5	5
OPERATIVO	5	5	2	3
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	4	4	4	3
<b>OPERATIVO</b>	4	5	4	5
OPERATIVO	4	4	4	3
OPERATIVO	4	3	4	4
OPERATIVO	4	3	3	3
OPERATIVO	5	4	4	5
OPERATIVO	4	3	2	4
OPERATIVO	5	4	5	3
OPERATIVO	5	3	2	2
OPERATIVO	4	4	3	3



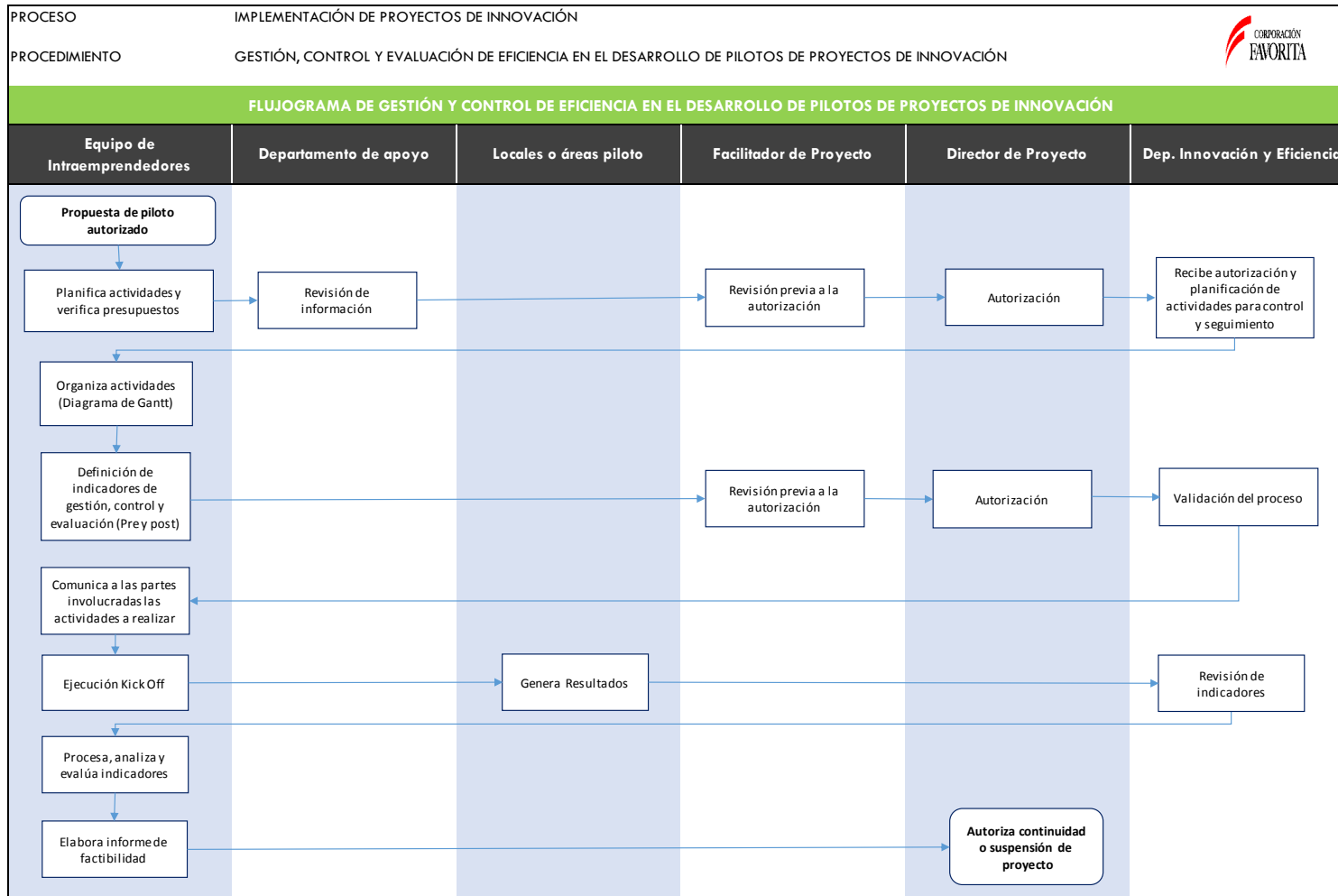
## Anexo 7. Flujos de procesos encontrados en el estudio de campo



**Figura 18. Flujo de procesos de implementación de proyectos de innovación de Favorita Innova**

Fuente: Investigación de campo

Adaptado por: Andrade (2015)



Símbolos:  inicio / fin del proceso.  actividad del proceso.

**Figura 19. Flujo de procesos de implementación de proyectos de innovación de Favorita Innova**

Fuente: Investigación de campo

Adaptado por: Andrade (2015)